

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení efektivity interní komunikace v průmyslové firmě
Evaluation of Internal Communication Effectiveness in an Industrial Company

Student: Bc. Kateřina Konečná

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Konečná**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Zhodnocení efektivity interní komunikace v průmyslové firmě
Evaluation of Internal Communication Effectiveness in an Industrial Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teorie interní komunikace
 3. Charakteristika skupiny AWT
 4. Analýza současného fungování interní komunikace ve skupině AWT
 5. Dotazníkové šetření
 6. Interpretace výsledků dotazníkového šetření, návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80-251-1250-0.
- JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- NEWSTROM, John W. *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. 10th ed. The McGraw-Hill Companies, 1997. 637 s. ISBN 0-07-04654-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

.....
Bc. Kateřina Konečná

V Ostravě dne

Obsah

Obsah.....	3
1 Úvod.....	5
2 Teorie interní komunikace	7
2.1 Firemní komunikace.....	7
2.2 Interní komunikace.....	9
2.2.1 Obsah interní komunikace.....	10
2.2.2 Cíle interní komunikace	11
2.2.3 Oboustranná otevřenost a důvěra	13
2.2.4 Posilování stability a loajality pracovníků	13
2.2.5 Nástroje komunikace s interní veřejností	14
2.3 Projevy nefungující interní komunikace	16
2.4 Základní podmínky nastavení a fungování interní komunikace	19
2.5 Postup informací v podniku	21
2.6 Komunikační proces a formy	26
2.7 Hodnocení efektivity komunikace uvnitř firmy	32
2.8 Interní průzkumy – cenná zpětná vazba	33
2.9 Metoda dotazníkového šetření	34
3 Charakteristika skupiny AWT (Advanced World Transport)	37
3.1 Historie skupiny AWT	39
3.2 Základní informace	40
3.3 Služby.....	41
3.4 Quality management	41
3.5 Společenská odpovědnost	42
4 Analýza současného fungování interní komunikace ve skupině AWT.....	43
5 Dotazníkové šetření.....	46
5.1 Příprava a realizace výzkumu	46
5.2 Vyhodnocení jednotlivých odpovědí	49
6 Interpretace výsledků dotazníkového šetření, návrhy a doporučení	80
6.1 Zhodnocení jednotlivých skupin	80

6.2	Návrhy a doporučení	82
7	Závěr.....	84
	Seznam použité literatury	87
	Seznam zkratek	89

Místopřísežné prohlášení

Seznam příloh

1 Úvod

Komunikace uvnitř firmy má zásadní vliv na celé její fungování. Je základem řízení a ovlivňuje její prosperitu. Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Na kvalitě komunikace záleží úspěch firemních projektů, spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním využívání zdrojů.

Právě interní komunikace je naprosto zbytečně slabinou většiny firem. Management podceňuje její význam a často neřeší ani její základní nastavení.

Dobrý manažer si uvědomuje, že zaměstnanci jsou pro každou firmu stejně důležití jako její zákazníci. Ale jen malá část manažerů s touto skutečností každodenně pracuje a přitom fungující komunikace uvnitř firmy je výrazným znakem vyspělosti její vnitřní kultury a úrovně každodenní manažerské práce.

Jak dosáhnout toho, aby naši pracovníci byli skutečnými „vyslanci podniku“, a ne pouze zaměstnanci pobírajícími plat? Tak by měla znít základní otázka každého, kdo se zabývá interní komunikací.

Čím více se lidé dokáží ztotožnit s cíli firmy, tím větší je šance, že do své práce dají srdce a pomohou organizaci dosáhnout jejich cílů.

Tématem diplomové práce je zhodnocení efektivity interní komunikace v průmyslové firmě.

Cílem práce je zhodnocení efektivity interní komunikace v průmyslové firmě, jejíž činnost je zaměřena na poskytování komplexních dopravních a logistických služeb v mezinárodním měřítku.

V úvodu jsou vymezeny základní teoretické pojmy týkající se interní komunikace na základě rešerší literárních zdrojů a následně je charakterizován zkoumaný podnik a provedena analýza jeho současné formy interní komunikace. Ke zjištění současné situace bude využito dotazníkového šetření, které následně vyhodnotí současnou interní komunikaci jak v absolutních a relativních čtenostech, tak na základě dalších statistických ukazatelů – modusu a mediánu. Dále budou popsány zjištěné výsledky dotazníkového šetření ohledně spokojenosti s komunikací mezi vedením firmy a zaměstnanci, úrovni povědomí zaměstnanců o dění ve firmě, názory zaměstnanců na společnost, úrovni osobní spokojenosti zaměstnance

ve firmě a nakonec budou na tomto základě vyvozeny návrhy a doporučení, které by mohl podnik uplatnit při dalších úvahách o změnách v interní komunikaci.

2 Teorie interní komunikace

Komunikace je všudypřítomná aktivita a je nezbytné ji udržovat pro zdraví organizace, protože organizace není schopna bez komunikace existovat. Znamená přenos informací od jedné osoby ke druhé. Je to způsob, jak oslovit ostatní přenosem myšlenek, faktů, pocitů a hodnot. Pokud je komunikace efektivní, tvoří pomyslný most mezi dvěma lidmi, přes který pak mohou obě strany bezpečně přejít přes řeku nedorozumění, která někdy lidi odděluje.

Komunikace tak vždy zahrnuje nejméně dvě osoby - odesílatele a příjemce, a to proto, že jeden člověk není schopen komunikovat. Velmi důležité je uvědomit si, že komunikace je to, co příjemce pochopil a ne to, co odesílatel řekl.

Nefunguje-li komunikace, zaměstnanci neví, co jejich spolupracovníci dělají, management neobdrží informační vstupy a nadřízení a vedoucí týmů nemohou dávat pokyny.

Můžeme tak s jistotou říci, že každý akt komunikace ovlivňuje organizaci. Komunikace pomáhá plnit všechny základní manažerské funkce - plánování, organizování, vedení, řízení a kontrolování tak, že organizace může dosáhnout svých cílů a splnit každodenní úkoly. Jestliže je komunikace efektivní, vede k podpoře lepšího výkonu a uspokojení z práce. Lidé lépe rozumí své práci a více se do ní zapojují.

Základním předpokladem je otevřená komunikace. Pokud zaměstnanci vědí o problémech, kterým organizace čelí, obvykle reagují na změny příznivěji. Manažeři musí nejen iniciovat komunikaci, ale měli by ji také umět předat a interpretovat před zaměstnanci.¹

2.1 Firemní komunikace

Komunikace je nezbytná k tomu, aby všechny zájmové skupiny – zaměstnanci, zákazníci, akcionáři atd. – pochopili identitu organizace, její hodnoty a strategii.²

Jiná literatura uvádí, že komunikaci lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Je tedy důležité uvědomit si, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy. To znamená, že naše chování a vše, co děláme a neděláme, patří také do naší komunikace.³

¹ NEWSTROM, John W. and Keith DAVIS. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 10th ed. New York: McGraw-Hill, © 1997, p. 48-50. ISBN 0-07-04654-5.

² STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, str. 61. ISBN 978-80-7261-178-2.

³ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 3, 4. ISBN 80-251-1250-0.

Komunikace – vnitřní i vnější – probíhá prakticky v každé organizaci. Rozdíl je však v jednotnosti, strategickém obsahu a cílení veškerých zpráv.

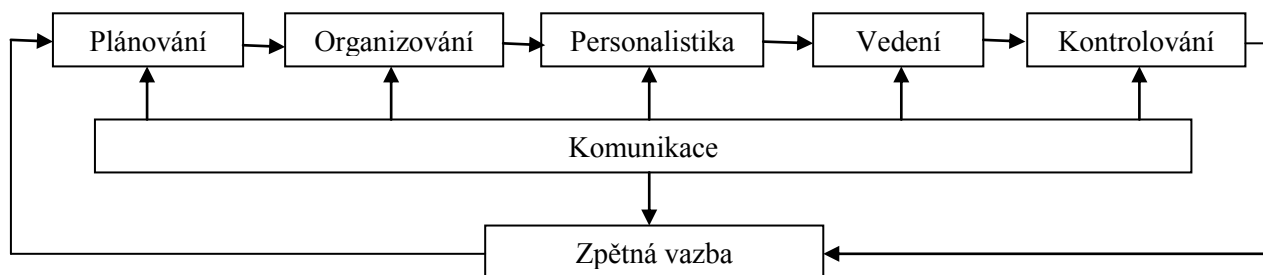
Firma, která ví, za čím stojí, má předpoklad k vytvoření jasné firemní identity, tzn., že se zvýrazní a odliší od konkurence a vymezí vůči důležitým zájmovým skupinám. Firemní komunikace tedy zahrnuje vše – počínaje vnitřní i vnější architekturou, vizuální identitou, firemním designem přes reklamu, PR, články, akce, práci s veřejností a zájmovými sdruženími, se zaměstnanci, firemní filantropií, vystupování obchodních zástupců, jejich prezentační materiály atd.

Jde o komunikaci v nejširším slova smyslu, danou vizuálními, slovními a dalšími projevy uvnitř i navenek. Ze všech těchto vjemů si průběžně skládají spotřebitelé, zákazníci a další cílové skupiny obraz o firmě.⁴

Důležitou roli v budování image firmy mají zaměstnanci. Způsob jejich chování a jejich komunikace s externími, ale i s interními partnery ovlivňuje to, jak je firma těmito partnery vnímána.⁵

Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím, jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.⁶

Obr. 2.1.1 – Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací



Zdroj: JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace, Nástroje pro úspěšné fungování firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 12. ISBN 80-247-0781-0.

⁴ STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, str. 61. ISBN 978-80-7261-178-2.

⁵ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 12. ISBN 80-251-1250-0.

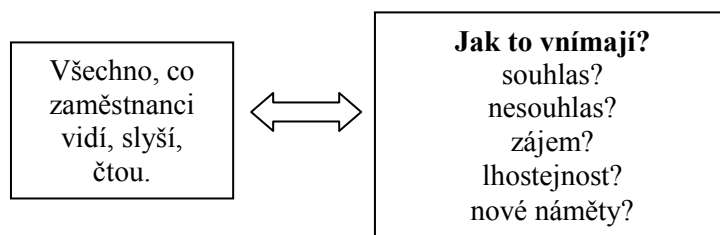
⁶ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 4. ISBN 80-251-1250-0.

2.2 Interní komunikace

Vnitřní prostředí je tvořeno zejména zaměstnanci, lidmi, kteří jsou pro fungování firmy nejdůležitějším a současně nejhůře ovlivnitelným faktorem. Nelze kontrolovat a řídit myšlení, projevy a chování lidí, lze je jen více či méně ovlivňovat, stimulovat k plnění společných cílů a vlastní motivaci pracovníků. Z tohoto hlediska je proces interní komunikace velmi náročný a důležitý.

Vnitřní firemní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů, postojů, chování managementu a pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.⁷

Obr. 2.2.1 - Interní komunikace jako oboustranný proces



Zdroj: STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, str. 126. ISBN 978-80-7261-178-2.

Je tedy třeba usilovat o zpětnou vazbu, pochopení názorů, postojů a motivace. Bohužel se však často stává, že podnik zastává naprosto jednostranný přístup – organizace sice vydává značné prostředky na informování svých zaměstnanců prostřednictvím tiskových materiálů a manažerských prezentací, pořádá nákladné kulturní či sportovní akce – a přitom opomíjí základní otázku, kterou by si organizace měla položit: „Jak naše snahy lidé vnímají?“

Interní komunikace stojí v centru pozornosti dnešních podniků. Přesto má většina zaměstnanců pocit, že komunikace uvnitř firmy by mohla být lepší. Pocit nespokojenosti je většinou oboustranný – zaměstnanci si stěžují, že je nikdo neposlouchá a manažeři tvrdí, že když se z lidí snaží dostat nějaký názor, nikdo nic neříká. Pro úspěch podniku v dnešním konkurenčním prostředí musí jeho vnitřní komunikace pomáhat vytvářet nepřetržitý tok

⁷ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 8. ISBN 80-251-1250-0.

nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb. Pokud z chování firmy vyplývá, že jediným cílem je dosažení rychlého zisku a zaměstnanci mají pocit, že se z nich podnik snaží pouze „vyždímat“ co největší výkon v co nejkratším čase, těžko se od nich může očekávat, že se nejen sami k sobě, ale i navenek budou chovat ohleduplně a vstřícně.

Interní komunikace tak musí usilovat o sladování cílů zaměstnanců s celkovými cíli podniku.⁸

Podobu firemní komunikace vytváří každý pracovník v podniku. Jeho role a význam stoupají s tím, jak vysoko stojí v podnikové hierarchii a do jaké míry ovlivňuje ostatní. Stejně jako u vize a podnikové kultury také v případě interní komunikace hrají důležitou roli příklad a podpora nejvyššího vedení. Pokud si nejvyšší představitelé firmy uvědomují důležitost vnitřní komunikace, snaží se ji cíleně podporovat a sami dodržují zásady, na kterých by měla stát, pak není určující, zda „systematická“ část spadá pod personalistiku, marketing, obchod či PR. Skutečnou odpovědnost za efektivní komunikaci musí nést každý manažer, nejen pár lidí ve vedení.⁹

2.2.1 Obsah interní komunikace

1. **Zajištění informačních potřeb** - pro konkrétní výkon práce a její koordinaci s cílem zajištění celkového fungování firmy. Tzn., že všichni mají dostatek informací pro svou konkrétní práci, informace o tom, co se od nich očekává, o účelu své práce a její návaznosti v rámci firemních procesů.
2. **Interní Public Relations** - další oblastí je komunikace v rámci interních Public Relations s cílem motivace zaměstnanců a dosažení společného sdílení vizí a cílů firmy. Všichni znají konkrétní cíle a výsledky firmy, její aktuální pozici na trhu.
3. **Posilování stability a loajality** - třetí částí je komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci zaměřená na neustálé vyrovňování stability zaměstnanců a jejich role ve firmě. Vedení seznamuje zaměstnance s postoji firmy k aktuálním otázkám a sděluje jim své představy o budoucích změnách a vývoji firmy. Management snižuje nejistotu zaměstnanců a posiluje jednotné úsilí zejména při řízení změn ve firmě.¹⁰

⁸ STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, str. 126, 127, 130. ISBN 978-80-7261-178-2.

⁹ STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, str. 135. ISBN 978-80-7261-178-2.

¹⁰ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 20. ISBN 80-251-1250-0.

2.2.2 Cíle interní komunikace

Je velmi důležité uvědomit si, že vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků.

Cíle interní komunikace mohou být následující:

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

Jednotlivé cíle se překrývají a mohou být definovány podrobněji, každá firma si může své cíle vydefinovat sama, pro různá období mohou být různé a je třeba je pak dále rozpracovat v komunikačním plánu.¹¹

Zajištění informačních potřeb

Všichni zaměstnanci firmy musí vědět, co se od nich očekává, jaké mají konkrétní úkoly, odpovědnosti, kompetence, jaká je konkrétní úloha jejich práce v rámci fungování oddělení i celé firmy, jak firma pracuje a co zaměstnancům nabízí.

Hlavní úkoly interní komunikace v zabezpečení informačních potřeb pracovníků jsou vzájemně velmi úzce propojené a jsou to:

- orientace pracovníků ve firmě, adaptační a vzdělávací proces,
- řízení pracovního výkonu.¹²

a) Adaptace pracovníka při přijetí do firmy

Nastoupí-li nový pracovník, má firma prostřednictvím přímého nadřízeného největší šance ovlivnit chování a jednání pracovníka tak, aby bylo pro firmu žádoucí. Již při procesu přijímání pracovníků firma v sounáležitosti s vlastní osobností dává přednost uchazečům,

¹¹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 21. ISBN 80-251-1250-0.

¹² HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 25. ISBN 80-251-1250-0.

jejichž postoje nejlépe zapadají do firemní kultury. Úspěch tohoto předpokladu závisí do jisté míry na průběhu a výsledku adaptace nového pracovníka na novém pracovišti.

Během adaptačního procesu by měl být pracovník seznámen s tím, jak firma funguje, jaké má cíle a perspektivu, jaká jsou základní pravidla a principy firemní kultury, co firma od pracovníka očekává a co mu nabízí. Tato část je založena na oboustranné komunikaci. Pracovník musí dostat jasné instrukce ke své práci a informace o koordinaci práce a způsobu komunikace v rámci oddělení i v rámci celé firmy.

V adaptační době by mělo také proběhnout základní nastavení interpersonálních vztahů mezi pracovníky v oddělení i firmě.¹³

b) Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je přirozený proces, je to základ řízení lidí, který je postaven na efektivní oboustranné komunikaci pracovníka a manažera odpovědného za pracovní výkon pracovníka. Celý proces je založen na sdíleném, společném pochopení toho, jaký výkon se od pracovníka očekává a co pracovník požaduje, aby výkonu chtěl a mohl dosáhnout. Řízení pracovního výkonu patří do působnosti liniových manažerů.¹⁴

Proces řízení pracovního výkonu se popisuje ve 4 klíčových činnostech:¹⁵

1. Dohoda o pracovním výkonu:

Definuje cíle a kritéria měření jejich dosahování. Součástí této dohody jsou definice nezbytných znalostí a dovedností a požadovaného chování, které je potřebné k dosažení cílů a dodržení norem. Dohoda se také týká základních hodnot a požadavků podniku v oblasti kvality, služeb zákazníkům, týmové práce a osobního rozvoje pracovníka. Obecné požadavky na pracovníka mohou být specifikovány i v oblastech snižování nákladů, ochrany zdraví a bezpečnosti práce apod.

2. Plán osobního rozvoje:

Plán obsahuje postup při naplňování potřeb pracovníka, nutných k dosahování požadovaných výsledků, např. osvojení si různých dovedností, vzdělávání apod.

¹³ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 25 - 26. ISBN 80-251-1250-0.

¹⁴ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 28 - 29. ISBN 80-251-1250-0.

¹⁵ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 29 - 30. ISBN 80-251-1250-0.

3. *Průběžné řízení pracovního výkonu:*

Proces je založen na nepřetržitě probíhající zpětné vazbě, na odezvách na výkon, průběžném doplňování a operativním šetření případných problémů. Obsahem jsou běžné manažerské postupy, jako je ukládání úkolů, sledování jejich plnění, měření a vyhodnocování.

4. *Hodnocení pracovníka:*

Hodnocení je založené na porovnávání dosažených výsledků a cílů podle stanovených kritérií. Předmětem hodnocení jsou pracovní výkony, osobní rozvoj a chování pracovníka.

2.2.3 Oboustranná otevřenost a důvěra

Častým problémem řady podniků je utajování informací před zaměstnanci. Mnohdy k tomu dochází v tzv. dobrém úmyslu. Zamlčováním informací se však pouze dává příležitost ke zdrojům šeptandy.

Nedůvěra zaměstnanců ve vlastní vedení vede k přetrvávající neochotě vyjadřovat své názory. Prvním krokem je tak dokázat lidem, že jejich podněty jsou upřímně vítány. Je nutné vybudovat atmosféru důvěry, aby si zaměstnanci mohli být jisti, že vyvinout vlastní iniciativu, upozornit na problém, polemizovat s rozhodnutím či přijít s konstruktivní kritikou neznamena problém nebo dokonce ztrátu postavení či místa, ale spíše jeho posílení.¹⁶

2.2.4 Posilování stability a loajality pracovníků

Stabilita firmy jako fungujícího systému je jedním z nutných předpokladů dlouhodobé perspektivy firmy.

Příčinami a průvodními znaky nestability jsou především vnitrofiremní konflikty, vysoká fluktuace pracovníků, neetické chování managementu a nefungující interní komunikace. Stabilní systém zaměstnanci vnímají jako spravedlivý, uspokojivý a smysluplný, ve kterém nacházejí naplnění svých očekávání a chtějí v něm setrvat. Psychická nerovnováha je způsobena především stresem a strachem, který vzniká v psychice pracovníků v přímé souvislosti s výkonem jejich povolání.

¹⁶ STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ, a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, str. 133, 134. ISBN 978-80-7261-178-2.

Pokud se ve firmě místo vedení a řízení lidmi manipuluje, toleruje nežádoucí jednání a chování a ani po oprávněné kritice nenastává náprava, jestliže lidé z obavy ztráty místa nemohou poukazovat na nežádoucí jevy, pak dochází k odchodu části zaměstnanců, kteří nejsou ochotni pracovat v takovémto nestabilním firemním systému a zůstávají pouze ti, kteří nenacházejí z různých důvodů uplatnění v jiných organizacích.¹⁷

2.2.5 Nástroje komunikace s interní veřejností

Celá interní komunikační struktura by měla být budována tak, aby co nejvíce demonstrovala skutečně upřímný zájem vedení podniku o každého jednotlivce.

Vedení by mělo usilovat o aktivní zapojení lidí do všech podnikových procesů.

Většina prostředků interní komunikace přitom informace pouze předává – např. zápisy z porad, vnitřní sdělení, zpravodaje, brožury, manuály atd. Přitom by měla být snaha ujistit se, jak byly pochopeny, jaká je zpětná vazba, zapojit lidi do vytváření řešení a změn, sdílet myšlenky. Bez toho nelze vytvořit pocit sounáležitosti a získat podporu.

Nástroje interní komunikace ovlivňují pracovníky a působí na jejich názor na podnik, pro který pracují.

Zásady, ze kterých by měla interní komunikace vycházet:

- *Mluvte pořád.* Když nic neříkáte, lidé si tvoří své vlastní obrazy. Když se na nic neptají, myslí si, že znají odpověď. Tu si vytvářejí na základě pozorování a většinou se od skutečnosti podstatně liší.
- *Neustále zjišťujte zpětné vazby.*
- *Bud'te vsťícní a otevření, nebojte se otázek.*
- *Poskytujte kontext.* K tomu, aby se lidé shodli, musí vycházet ze stejných informací.
- *Nezahlcujte lidi informacemi, které nepotřebují.*
- *Využívejte nových technologií efektivně.* Žádná technika nenahradí živý kontakt. Nenechte svou interní komunikaci dojít k paradoxům, kdy si lidé volají z mobilního telefonu z jedné kanceláře do druhé nebo spolu v rámci jedné místnosti komunikují prostřednictvím elektronické pošty.
- *Věnujte dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje.* Bude lepší písemná nebo ústní forma? Chceme pouze sdělit informaci nebo vyvolat

¹⁷ STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, str. 134 - 135 . ISBN 978-80-7261-178-2.

diskusi? Je tato informace důležitá pro všechny zaměstnance stejně nebo potřebujeme některé skupině poskytnout podrobnější vysvětlení?

- *Věnujte komunikaci dostatek času.* Čím méně času věnujete vysvětlování, tím musíte být přesvědčivější.
- *Věnujte dostatek pozornosti volbě místa, času a způsobu prezentace.*
- *Zdokonalujte své komunikační dovednosti.*

Tab. 2.2.3.1 – Příklady konkrétních nástrojů interní komunikace

Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k podniku	Účel	Příklady konkrétních komunikačních nástrojů
Úvodní informace a programy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poskytují základní informace o firmě, její kultuře a cílech 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brožura představující organizaci ➤ Pracovní manuál ➤ Schéma organizační struktury ➤ Telefonní seznam ➤ Tzv. iniciační programy představující podnik a jeho cíle, hodnoty, firemní kulturu
Průběžné informace a programy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zajišťují předávání potřebných informací ➤ Zapojují do dění ➤ Podněcují vlastní iniciativu, umožňují zpětnou vazbu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Firemní memoranda – prohlášení k zaměstnancům ➤ Interní časopisy ➤ Nástěnky ➤ Výroční zprávy (pro zaměstnance) ➤ Reporty ➤ Elektronická pošta ➤ Intranet ➤ Schůzky týmů, oddělení ➤ Vnitropodnikové konference ➤ Pracovní výjezdy ➤ Programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuse)
Personální systémy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivují a oceňují výkon ➤ Hodnotí výsledky a pomáhají plánovat další osobní rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Finanční ohodnocení ➤ Nefinanční benefity ➤ Systémy hodnocení ➤ Školící a vzdělávací programy
Prezentace firmy navenek	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Doplnují celkový obraz o firmě 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Podniková reklama ➤ Podnikové PR, prezentace v médiích ➤ Filantropické a sponzorské aktivity firmy

Zdroj: STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, str. 143. ISBN 978-80-7261-178-2.

2.3 Projevy nefungující interní komunikace

Význam efektivní interní komunikace si lze nejvíce uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace.

Nejčastějšími projevy mohou být:

- nedostatek informací,
- neúplné informace,
- nejednoznačné informace.

Z těchto nedostatků pak vzniká informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku. *Komunikační šum* vzniká tokem informací a představuje zkreslené, nepřesné, zavádějící, zmatené informace. Příčiny mohou být v různých částech přenosu sdělení. Často vychází z nepochopení podstaty manažerské komunikace, nejčastěji z nesprávných domněnek samotných manažerů, např. že komunikace funguje sama o sobě, kdo co potřebuje vědět, ten ať se sám zeptá apod.

Mnohdy jde o nevědomé odmítání otevřené komunikace. Firemní kultura vede manažery a pracovníky k tomu, aby komunikovali s cílem vlastního prospěchu. V tomto případě však selhává management firmy.

Důsledky nefungující vnitrofiremní komunikace mohou být pro firmu velmi závažné a vedou pracovníky i celé týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě, ztrátě důvěry a loajality a frustraci. Tyto uvedené důsledky mohou pak ve fungování firmy postupně přerůstat ve vysokou míru fluktuace pracovníků, ve špatnou koordinaci procesů a činností, v nezáměr o dosahování vytyčených cílů, ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby, v neefektivní marketingové řízení či v konkurenční neschopnost celé firmy, neboť na vysoce konkurenčním trhu je třeba vycházet z úsilí spokojených a dostatečně motivovaných zaměstnanců.¹⁸

Pokud firma nezajišťuje základní funkce interní komunikace, nesdílje dostatek aktuálních informací, nedává prostor pro vyjasňování a diskuse, spíše jen sporadicky oznamuje, nechává tak obrovský prostor pro potenciální spekulace, bohužel pro firmu ve svém konci škodlivých.

Ve firmě na základě osobních vztahů a vzájemných sympatií, vznikají různé komunikační kanály neformální komunikace. Zde samozřejmě naprosto spolehlivě fungují

¹⁸ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 13 - 15. ISBN 80-251-1250-0.

efekty komunikačního šumu. Pokud pracovníci nemají dostatek informací, spekulují a dál informace předávají s vlastní vahou informace, vytvářejí neuvěřitelné kombinace možností.

Neinformovanost v organizaci brzdí iniciativu, zvyšuje množství problémů a je zdrojem nedůvěry a odporu. Nefungující komunikace ve firmě má také měřitelný účinek na produktivitu práce. Jestliže totiž zaměstnanci tráví část pracovní doby diskusemi o nevyjasněných záležitostech a nevěnují se své práci dostatečně, mohou také začít pochybovat, zda jejich práce má nějaký význam.¹⁹

Hlavní problém proč nefunguje interní komunikace, je především ten, že *vedení firmy podceňuje důležitost této komunikace* a vědomě se jí nezabývá. Ve vývoji firmy se prioritně řeší marketingová komunikace se zákazníky a vnějšími partnery a interní komunikace je zanedbávána. Je to proto, že vedení firmy zaměstnance nerespektuje jako rovnocenné partnery, neklade důraz na budování vztahů s nimi, neuvědomuje si, že úspěchy firmy jsou především postavené na cílevědomé spolupráci motivovaných a loajálních zaměstnanců a fungující oboustranné komunikaci.

Další problém je v *rozdílném chápání obsahu* interní komunikace. Dost častá je situace, kdy vlastně management neví a ani se nezajímá o to, co chtějí a potřebují zaměstnanci vědět a svou komunikační politiku firma zaměřuje na pouhé sdělování těch informací, které považují manažeři sami za důležité a dostatečné.²⁰

Mlčení jako faktor poškozování firmy

Jsou firmy, ve kterých je řízení založeno především na formální a mocenské autoritě a zaměstnancům je dáváno najevo, že nejlepším předpokladem pro budování kariéry a udržení pracovní pozice je jejich tichý souhlas se vším, co firma dělá. Jakákoliv diskuse, projevoování nesouhlasu nebo projevy vlastních názorů zaměstnanců jsou v takových firmách nežádoucí a jsou považovány za nepřátelské útoky, rozvracení týmu a špatnou pracovní morálku. Tato extrémní situace, postavená na nespravedlivých a špatných principech firemní kultury, se ve vztahu k zaměstnancům projevuje zejména nezájmem o diskusi, neinformovaností zaměstnanců v základních bodech fungování firmy nebo v jednostranném sdělování informací ze strany firmy a jejím nezájmu o vzájemnou vazbu.

¹⁹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 16. ISBN 80-251-1250-0.

²⁰ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 17 - 18. ISBN 80-251-1250-0.

Taková situace se brzy stane neúnosnou, neboť je z dlouhodobého hlediska velkou překážkou rozvoje a prosperity firmy. Obavy ze vzájemné konfrontace na obou stranách rozšiřují propast v jejich komunikaci a nalezení společné řeči se stává čím dále obtížnější.

V některých případech, v jinak dobře fungujícím oboustranném komunikačním vztahu firmy a zaměstnanců, se může mlčení objevit jako signál napjaté situace. K situaci, kdy jedna strana mlčí a druhá toto mlčení považuje za nedobré až tíživé, může docházet z různých důvodů. Důvodem může být vzniklá nejistota, kdy není zcela jasné, co se děje. Chystané změny, krize ve firmě, různé nejasnosti, které pro osvětlení vyžadují jistou časovou prodlevu v komunikaci, to mohou být důvody napjaté nejasné situace. Pro firmu by mělo být každopádně okamžitě signálem, že se něco děje. Čím lépe funguje zpětná vazba, tím rychleji může dojít k nápravě nežádoucího stavu. Šíření zkreslených a zejména negativních zpráv neformálními komunikačními kanály může vést k úplné paralyzaci aktivity zaměstnanců.

Firma si je tohoto stavu ve většině případů vědoma, někdy záměrně podstupuje uvedené riziko, ve většině případů si však úplně neuvědomuje všechny škody pro budoucnost. Čím je větší časová prodleva v nefunkčnosti, tím je náprava důsledků náročnější, vyžaduje více úsilí a více času. I zde totiž, stejně jako v kterékoli manažerské činnosti, platí pravidlo, že není-li dostatečná prevence, je úsilí vynaložené na odstranění důsledků mnohonásobně větší než úsilí, které by se vynaložilo při preventivním nastavení.²¹

Proč zaměstnanci nepracují a nechovají se tak, jak by si management přál

Fungující interní komunikací by firma měla ovlivňovat pracovní chování a výkony pracovníků. Jde o dosažení souladu vzájemných očekávání firmy a pracovníka. Není-li vše dostatečně vyjasněno, dochází k nedorozumění. Špatné výsledky pracovníka mohou vycházet z nepochopení zadaného úkolu, ze špatné motivace, z nezájmu jedné nebo druhé strany apod. Pokud pracovníci neodvádějí požadované pracovní výkony nebo se jejich pracovní chování odlišuje od požadovaných standardů, lze hledat příčiny ve třech základních kategoriích problémů:

- **pracovník neví**, co má dělat, neumí nebo není schopný vykonávat požadovanou práci,
- **pracovník nemůže** pracovat podle očekávaného výkonu, neboť nemá k práci přizpůsobeny podmínky,

²¹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 15, 16. ISBN 80-251-1250-0.

- **pracovník nechce** vykonávat práci a plnit požadované úkoly, není vnitřně motivován k výkonu.

Základem odstranění a nalezení společného porozumění je správná komunikace. Musí být otevřená a oboustranná. Je velmi důležité vždy pojmenovat pravé zdroje problémů. Příkladem může být pracovníkova nespokojenost s nadřízeným, který není dobrým manažerem. Často se manažerská neschopnost neodhalí včas, neboť pracovníci svou nespokojenost s manažerem neprojevují z obavy o práci nebo o ztrátu finančního ohodnocení a ve firmě nefunguje zpětná vazba ohledně spokojenosti zaměstnanců a hodnocení manažerů.

Manažery nejčastěji uváděné příčiny nefungující nebo špatně fungující interní komunikace jsou:

- nedostatek času pro řešení komunikačních procesů,
- nesystematická práce s informacemi,
- neochota měnit zaběhnuté komunikační procesy,
- nedostatek informací, neochota komunikovat, nefungující zpětná vazba,
- nedostatek finančních prostředků.

Na druhé straně, podřízení pracovníci nejčastěji vidí příčiny pouze dvě:

- nedostatek informací, neochotu komunikovat, nefungující zpětnou vazbu,
- neochotu vedení měnit zaběhnuté komunikační procesy, nezájem o otevřenou diskusi.²²

2.4 Základní podmínky nastavení a fungování interní komunikace

Řešení efektivní interní komunikace začíná nastavením základních podmínek, které umožní její efektivní fungování. Vycházejí např. z firemní kultury či z otevřeného spravedlivého vztahu ke svým pracovníkům.²³

1. **Jednotný tým vedení** - vrcholový management musí vypracovat zásady a principy vedení a jednotliví manažeři je musí dodržovat a uplatňovat jednotně, neboť názorová nejednotnost působí velmi chaoticky, zmatečně a kontraproduktivně.
2. **Plná odpovědnost managementu** za úroveň funkčnosti komunikace vychází zejména z mocenského – formálního postavení, které dává manažerům možnost

²² HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 43 - 48. ISBN 80-251-1250-0.

²³ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 52 - 56. ISBN 80-251-1250-0.

ovlivňovat chod a řízení firmy. Je nezbytné, aby všichni manažeři cítili odpovědnost za fungující komunikaci v rámci své odpovědnosti.

3. **Organizace práce, organizační struktura a dělba práce** - čím je hierarchie firmy složitější, tím je její řízení a informační propojenost, resp. komunikace složitější. Management by měl vytvářet jednoduché struktury odpovídající požadavkům pružného řízení nikoliv byrokratickým nárokům. Jednotlivá oddělení by měla být vedena ke spolupráci v rámci firmy informačním a motivačním propojením.
4. **Personální politika - pracovní vztahy** - personální práce firmy se odráží v tom, jak firma komunikuje se svými zaměstnanci - jaké informace jim sděluje, jak se k nim chová. Jedná se především o spravedlnost a rovné příležitosti, jasné odměňování, oceňování zásluh a trestání přestupků, netolerování šikanování, diskriminace a protekce jsou základními hodnotami, které mají vliv na důvěru zaměstnanců, loajalitu a pracovní vztahy uvnitř firmy.
5. **Komunikační schopnosti a dovednosti managementu** - všichni vedoucí pracovníci by měli mít osvojené potřebné komunikační schopnosti a dovednosti.
6. **Zpětnovazební systém, oboustranná komunikace, důvěra a otevřenost v komunikaci** - nastavená zpětná vazba v oboustranné komunikaci slouží k tomu, aby pracovníci měli možnost komunikovat s managementem, vystupovat jako rovnocenní partneři a vyjadřovat se k dění ve firmě.
7. **Definování komunikační strategie a vypracování komunikačního plánu** - management musí vytyčit základní strategii vnitropodnikové komunikace, která bude korespondovat s celistvou komunikační strategií firmy.

Komunikační strategie a komunikační plán

Nejdůležitější pro vytvoření správné komunikační strategie je vědomá vůle vybudování interní komunikace, uvědomění si její důležitosti v kontextu celého fungování firmy. Strategie by měla obsahovat přeměnu vize ve výsledky firmy.

Prostřednictvím konkrétního komunikačního plánu naplňuje management strategii a cíle interní komunikace firmy. Je to časový harmonogram, ve kterém jsou popsány jednotlivé aktivity s jasně deklarovaným cílem, odpovědností a případně s rozpočtem.

Při sestavování plánu je nutno brát v úvahu nejen oficiální informační zdroje, jako jsou nástěnky, porady, intranet, ale i neoficiální informační zdroje, kterými jsou hlavně spolupracovníci.

Komunikační plán musí vycházet ze stanovených komunikačních zásad, příkladem mohou být tyto oblasti a činnosti:

- manažeři mohou přesvědčovat ostatní, pokud jsou sami přesvědčeni;
- všichni spolupracovníci jsou partneři, kteří mají rozdílné odpovědnosti a kompetence;
- vedení poskytuje pravdivé a aktuální informace;
- vedení je připraveno k otevřené diskusi, ke konstruktivní kritice, k objasňování svých činů, svého chování a jednání.²⁴

2.5 Postup informací v podniku

Většina rozhodnutí, instrukcí a sdělení postupuje shora dolů, od nejvyšších příček hierarchie přes různé úrovně řízení.

V problematice komunikace v organizačních strukturách platí: „Co organizační stupeň, to zředění informace o polovinu“.²⁵

Zároveň platí, že čím více podřízených, tím více informačních a řídicích vazeb. Manažer by tak měl řídit jen omezený počet podřízených.

Na vrcholku pomyslné organizační pyramidy, kde sdělení vzniká, znají jeho tvůrci celkový obraz a souvislosti. Jejich rozhodnutí vycházejí ze zvažování všech hledisek a možností zkoumání jejich důsledků, vylučování rizik apod.

S postupem času se záběr zužuje a zaměřuje se na detaily několika vybraných myšlenek. K jejich rozpracování obvykle dochází na dalším stupni hierarchie. Ředitel marketingu zvažuje možnosti a potřebné kroky ve své oblasti, totéž se odehrává v oddělení prodeje, financí apod. Po zvolení konkrétního řešení následuje rozpracování jednotlivých detailů na další úrovni, která už má ovšem podstatně menší představu o celkové problematice. Cestou dolů se informace „zužují“ – zdůrazňuje se, co se má udělat, a mnohem menší pozornost je věnována tomu, proč se to má dělat.

Největší počet lidí nakonec dostává už jen rozhodnutí bez kontextu. Ten je samozřejmě zajímavý, a pokud nedostanou informace „oficiální cestou“, rozvíjí se šeptanda. Domněnky, které vzniknou, se od reality většinou značně liší. K tomu ještě přispívá přesvědčení, že ty „opravdové“ informace vedení určitě tají.

²⁴ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 56 - 60. ISBN 80-251-1250-0.

²⁵ JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace, Nástroje pro úspěšné fungování firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 45. ISBN 80-247-0781-0.

Zásady, které by se měly dodržovat při šíření interních sdělení:

- Poskytování kontextu: čím níže jsou lidé v pyramidě, tím menší smysl jim rozhodnutí dávají.
- V místě, kde zpráva vzniká, musí panovat shoda a jednotu názorů. Pokud je zpráva nejasná už od počátku nebo si ji každý vykládá jinak, dalším postupem podnikovými informačními kanály se z ní stane nesmysl.
- Ten, kdo informace nebo rozhodnutí předává dál, musí být připraven a schopen obhájit jejich opodstatněnost a vysvětlit jejich pozadí.²⁶

Informace probíhají uvnitř firmy všemi směry, pomocí různých komunikačních kanálů. **Komunikační kanál** je možné si představit jako cestu z místa vzniku informace, k příjemci a zase zpět. Jde tedy o soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací. Komunikační kanál může být jak oficiální, tak neoficiální a je možné se setkat s rozdělením **komunikačních směrů** na:

- vertikální,
- horizontální,
- diagonální,

a to podle směru ve firemní hierarchii.

1. Komunikace vertikální

a) *Komunikace shora dolů*²⁷

Jedná se o tok informací z vyšších příček hierarchie na úroveň nižších pravomocí. Téměř polovina manažerské komunikace je s podřízenými. Při komunikaci shora dolů, někteří představitelé spoléhají na brožury, drahé multimediální prezentace a zaměstnanecká setkání. Avšak těmito přístupy se často nepodaří dosáhnout porozumění u zaměstnanců, což je jeden z cílů účinné komunikace. Klíč k lepší komunikaci nespočívá jen v používání barevných a elektronických pomůckách. Manažeři, kteří úspěšně komunikují, jsou citliví k lidským potřebám a otevření pro skutečný dialog se svými zaměstnanci.

²⁶ STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, str. 128. ISBN 978-80-7261-178-2.

²⁷ NEWSTROM, John W. and Keith DAVIS. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 10th ed. New York: McGraw-Hill, © 1997, p. 62 - 65. ISBN 0-07-04654-5.

Komunikační přetížení

Manažeři někdy pracují s filozofií, že čím je komunikace více, tím je lepší. Stane se tak komunikační přetížení, v němž zaměstnanci dostávají více komunikačních vstupů, než dokáží zpracovat nebo než potřebují. Klíč k lepší komunikaci je načasování a kvalita, ne kvantita. Je možné dosáhnout lepšího porozumění s méně vstupy, pokud jsou kvalitní a dodány ve vhodný okamžik.

Komunikační potřeby

Zaměstnanci jako nižší článek mají mnoho komunikačních potřeb. Manažeři si myslí, že těmto potřebám rozumí, avšak zaměstnanci tento pocit nemívají.

Jedna z komunikačních potřeb zaměstnanců je mít správné **pracovní instrukce** týkající se jejich práce. Důsledky nedostatečných pracovních pokynů mohou mít katastrofální následky. Potřeba objektivní informace je obzvláště důležitá pro zaměstnance v nové práci.

Zaměstnanci také potřebují **zpětnou vazbu o jejich výkonu**. Zpětná vazba jim pomáhá uvědomit si, co dělají a jak dobře splňují své cíle. Za předpokladu, že výkonnost je uspokojivá, zvyšuje zpětná vazba jejich sebehodnocení a pocit odborné způsobilosti.

Zprávy managementu by měly dorazit k zaměstnancům jako **čerstvé a včasné**, spíše než jako zastaralé potvrzení toho, co se již dozvěděli z jiných zdrojů.

Další komunikační potřeba zaměstnanců v práci je **sociální podpora**, kdy zaměstnanci nabývají dojmu, že na nich firmě záleží. Toto může mít pozitivní dopady na duševní a tělesné zdraví, jakož i spokojenost s prací a výkonností.

b) Komunikace zdola nahoru²⁸

Pokud je obousměrný tok informací přerušen „chudou“ komunikací zdola nahoru, management ztratí kontakt se zaměstnanci a chybí dostatečné informace k přijetí zdravého rozhodnutí. Je důležité mít povědomí a přesvědčení, že zprávy zdola nahoru jsou pro firmu také důležité.

Problémy při komunikaci zdola nahoru, zvláště u větších a komplexnějších organizací, jsou např. zpoždění, filtrování – zaměstnanec říká svému nadřízenému pouze to, co si myslí, že nadřízený chce slyšet, narušení apod.

²⁸ NEWSTROM, John W. and Keith DAVIS. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 10th ed. New York: McGraw-Hill, © 1997, p. 68 - 70. ISBN 0-07-04654-5.

Manažeři mohou podpořit komunikaci zdola nahoru **kladením dobrých otázek**. Otázky mohou mít několik forem, ale ty nejběžnější typy jsou otevřené a uzavřené.

Další praktikou je účinné **naslouchání**, které pracuje na dvou úrovních - pomáhá příjemci pochopit myšlenku i emocionální stránku odesílatele. Dobří posluchači nejen naslouchají, ale také se učí o pocitech a emocích druhé osoby.

Další užitečnou metodou budování komunikace zdola nahoru, je **setkání se zaměstnanci**. Na těchto jednáních jsou zaměstnanci podporováni, aby mluvili o pracovních problémech, potřebách a manažerských postupech, které oběma stranám pomohou k lepšímu pracovnímu výkonu.

Politika otevřených dveří podporuje zaměstnance k tomu, aby k managementu přicházeli s jakoukoliv otázkou, která se jich týká. Obvykle jsou zaměstnanci nabádáni, aby navštívili nejdříve svého nadřízeného. Pokud jejich problém nevyřeší, pak může nastoupit vyšší management. Cílem je odstranit blok při komunikaci zdola nahoru. Toto však není snadné zavést, protože se zde často vyskytují skutečné nebo domnělé překážky mezi manažery a zaměstnanci. Ačkoli jsou dveře manažerů „fyzicky“ otevřené, psychologické a sociální překážky existují a zabraňují zaměstnancům tak do pomyslných dveří vstoupit. Někteří zaměstnanci nechtějí přiznat, že mají nedostatek informací nebo problém. O to účinnější "otevřené dveře" jsou, pokud jimi sami manažeři projdou a dostanou se ven mezi své lidi. Tímto způsobem se manažeři naučí víc, než kdyby pouze seděli za stolem ve svých kancelářích. Tato praxe může být také popsána jako obchůzky manažerů, v nichž manažer přebírá iniciativu a systematicky navazuje kontakty se zaměstnanci.

Neformální události poskytnou vynikající příležitosti pro neplánovanou komunikaci směrem vzhůru. Toto spontánní sdílení informací odhaluje opravdové podmínky lépe než většina formálních sdělení. Komunikace zdola nahoru není hlavním účelem těchto událostí, ale může být důležitým vedlejším výsledkem.

2. Další formy komunikace²⁹

Ne všechna komunikace probíhá přímo dolů nebo nahoru v rámci organizační hierarchie, všechno není firmou formálně předepsáno a ne všechno probíhá na pracovišti, nebo tváří v tvář.

²⁹ NEWSTROM, John W. and Keith DAVIS. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 10th ed. New York: McGraw-Hill, © 1997, p. 70 - 74. ISBN 0-07-04654-5.

a) *Diagonální komunikace:*

Manažeři se zapojují do velkého množství diagonální komunikace, což je komunikace přes řetězce vedení. Je nezbytná pro pracovní koordinaci s lidmi z jiných útvarů.

➤ *Sítě*

Sít' je skupina lidí, kteří rozvíjí a udržují kontakt výměnou informací, obvykle o společném zájmu. Ačkoli sítě mohou existovat uvnitř i mimo společnost, obvykle jsou vybudované kolem vnějších zájmů, např. rekreace, společenské kluby, profesní skupiny a zájmy či obchodní setkání.

➤ *Ombudsman*

Dalším nástrojem, jak pomoci komunikaci je ombudsman. Tato pozice je vytvořena pro příjem a odpovědi na dotazy, stížnosti, žádosti o vysvětlení politiky, nebo obvinění z pochybení ze strany zaměstnanců, kteří z nějakého důvodu nechtějí použít běžné kanály. Zaměstnanci tak zde mohou mít pocit, že jejich problém obdrží spravedlivé a nestranné slyšení.

b) *Elektronická komunikace:*

➤ *Email*

E-mail umožňuje téměř okamžitě odeslat zprávu druhé osobě či stovkám lidí. Mezi hlavní nevýhody patří ztráta kontaktu tváří v tvář. To je však kompenzováno rychlostí a pohodlím těchto elektronických poštovních systémů.

➤ *Práce z domova*

Zde tito pracovníci plní všechnu nebo část své práce z domu prostřednictvím počítačů. Mezi osobní výhody práce z domova patří svoboda, vyhnutí se rozptylování na pracovišti, snížení času a peněz utracených za dojíždění do zaměstnání, možnost omezení výdajů pro pracovní oblečení a možnost trávit více času s rodinou. Mezi firemní výhody patří lepší produktivita (někdy 15 – 25 %), snížení prostorových požadavků, možnost si pronajmout klíčové talenty, kteří budou pracovat ze vzdáleného města, zvýšení loajality zaměstnanců, protože zaměstnavatel může vytvořit systém, kdy je schopen najmout zdravotně postižené a chronicky nemocné zaměstnance.

➤ *Virtuální kanceláře*

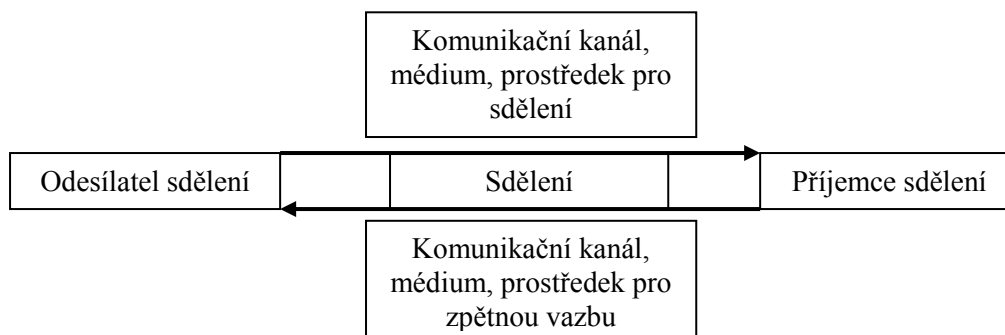
Dopad technologického rozvoje v oblasti komunikace nabízí i velký příslib, ale také některé problémy. Některé společnosti zavedly virtuální kanceláře, v nichž jsou kancelářské prostory nahrazeny řadou přenosných nástrojů komunikace – e-mail, mobilní telefony, hlasová pošta, přenosné počítače, faxy, modemy a práce

lidí nejen z domu, ale prakticky kdekoli - v autě, v restauracích, v kancelářích zákazníka nebo na letištích.

2.6 Komunikační proces a formy

Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, aktivit a nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí. Odesílatel komunikace je zodpovědný za to, aby mu příjemce rozuměl, a proto by měl odesílatel zvolit vhodné nástroje k přenosu informace.³⁰

Obr. 2.6.1 – Jednoduché schéma komunikačního procesu



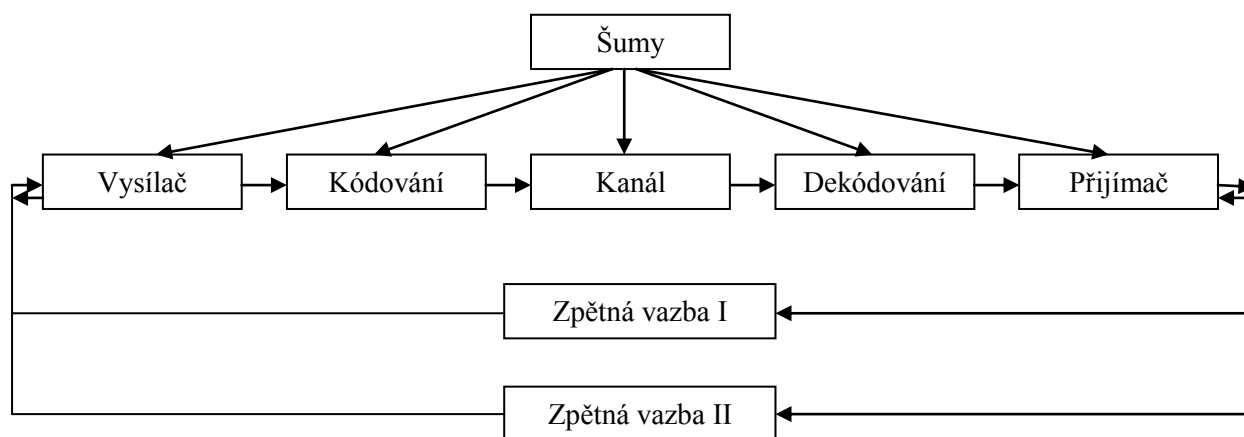
Zdroj: HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 60. ISBN 80-251-1250-0.

Efektivita komunikačního kanálu je závislá především na tom, jestli příjemce informaci obdrží včas, rozumí jí a reaguje na ni zpětnovazebním systémem, který komunikačnímu kanálu zajišťuje oboustrannost. Optimální nastavení interních komunikačních kanálů může zabránit zejména informačním šumům a nedostatku informací.³¹

³⁰ JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace, Nástroje pro úspěšné fungování firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 13. ISBN 80-247-0781-0.

³¹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 60 - 61. ISBN 80-251-1250-0.

Obr. 2.6.2 – Komunikační model



Zdroj: JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace, Nástroje pro úspěšné fungování firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 106. ISBN 80-247-0781-0.

Odesílatel: Osoba, která si přeje předat určité sdělení. V této fázi je nutné vytvořit představu, kterou chce odesílatel k příjemci přenést.³²

Kódování: Výběr stylu, jakým bude sdělení předáno – volba vhodných slov, grafů a jiných symbolů pro přenos.

Kanál: Výběr prostředku, kterým bude sdělení předáno.

Dekódování: Pochopení nebo interpretace textu.

Příjemce: Osoba, která přijímá informace.

Zpětná vazba I: Odpověď nebo reakce příjemce na sdělení.

Zpětná vazba II: Náprava, reakce osoby, která sdělení vyslala, na prvotní zpětnou vazbu.

Šumy: Všechny faktory, které mohou odpoutat pozornost od formy sdělení nebo mohou pozměnit jeho obsah.³³

Komunikační bariéry

Obousměrná komunikace není výhradně prospěšná, ale může také způsobit potíže. Lidé mohou silně nesouhlasit v některých otázkách. Když hrozí potenciální rozpaky ze ztráty argumentů, lidé obvykle upustí od logiky a racionality a zaujmají obranný postoj. Obviňují jiné, selektivně shromažďují a používají údaje, snaží se zůstat v ofenzivním postoji. Tyto postoje odvádějí od efektivní komunikace.

³² NEWSTROM, John W. and Keith DAVIS. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 10th ed. New York: McGraw-Hill, © 1997, p. 48-50. ISBN 0-07-04654-5.

³³ JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace, Nástroje pro úspěšné fungování firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 45. ISBN 80-247-0781-0.

Další potíží, která může nastat, je pocit neslučitelnosti, tzn. vnitřní konflikt a úzkost, která nastává, když lidé přijímají informace neslučitelné s jejich žebříčkem hodnot, předchozím rozhodnutím nebo jinými informacemi, které mají. Vzhledem k tomu, že lidé se v nesouladu cítí nepohodlně, je třeba pokusit se tyto pocity odstranit nebo snížit.³⁴

Na straně příjemce může dále vzniknout bariéra v řadě rušivých vlivů. Tyto překážky působí jako hluk, nebo překážky v komunikaci a můžou se objevit ve fyzické i emocionální podobě (například rušivé vlivy rádia při telefonním hovoru nebo rozptýlení příjemce při řešení svých starostí). Hluk může zcela zabránit komunikaci, odfiltrovat část nebo mu dát nesprávný význam. Jsou tři typy bariér: osobní, fyzické a sémantické.³⁵

a) Osobní bariéry

Osobní bariéry vznikají z lidských emocí, hodnot a špatných návyků v naslouchání. Mohou také vyplývat z rozdílnosti v oblasti vzdělávání, rasy, pohlaví, sociálně-ekonomického statusu a dalších faktorů. Osobní bariéry se běžně vyskytují v situacích při práci - běžné příklady zahrnující verbální rušivé návyky (např. opakování „Ach“ nebo ukončení téměř každé věty „Víte“).

Osobní bariéry často zahrnují psychologickou vzdálenost - pocit citové oddělenosti - mezi lidmi, která je obdobou skutečné fyzické vzdálenosti.

b) Fyzické bariéry

Typické fyzické bariéry jsou náhlé rušivé zvuky, které dočasně přehluší hlasovou zprávu. Fyzické bariéry tak zahrnují vzdálenosti mezi lidmi.

c) Sémantické bariéry

Sémantika je nauka o významu a změnách jednotlivých slov a znaků, případně jejich vztahu ke skutečnosti, kterou označují. Dle slovníku cizích slov ji lze také pojmenovat jako významosloví.³⁶

Téměř veškerá komunikace je symbolická; tzn., že je používáno symbolů (tzn. slova, obrázky), které naznačují některé významy. Symboly mají obvykle řadu významů a musíme si vybrat jen ten jeden správný. Někdy volíme ten špatný, a tak dochází k nedorozumění.

³⁴ NEWSTROM, John W. and Keith DAVIS. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 10th ed. New York: McGraw-Hill, © 1997, p. 54. ISBN 0-07-04654-5.

³⁵ NEWSTROM, John W. and Keith DAVIS. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 10th ed. New York: McGraw-Hill, © 1997, p. 55 - 57. ISBN 0-07-04654-5.

³⁶ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. *Sémantika* [online]. Slovník cizích slov [25.3.2012]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/semantika>

Sémantika představuje mimořádně obtížnou výzvu, když se lidé z různých kultur snaží vzájemně komunikovat. Nejenže se musí naučit obě strany doslovný význam daného slova v jiném jazyce, musí umět interpretovat slova v jejich kontextu a způsobem jejich použití (tón, hlasitost a doprovodná neverbální gesta). Je zřejmé, že si nová globální ekonomika žádá manažery, kteří jsou schopni sémantické bariéry správně umístit ve své mezikulturní komunikaci.

Komunikace ve firmě probíhá v **základních formách**:

- osobní (porada, pohovor),
- písemné (manuály, předpisy),
- elektronické (e-mailové zpravodajství, intranet).

Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace. Volba formy probíhá většinou na základě manažerských znalostí a zkušeností. Lze rozlišit dvě základní skupiny komunikačních forem:

- komunikace osobní, ústní neboli komunikace tváří v tvář,
- komunikace přes média.

a) Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář

Nejpoužívanější formou komunikace je komunikace ústní pro její nenahraditelnou, okamžitě možnou interakci, která na místě dokáže odstranit nedorozumění a omezit možnosti vzniku informačního šumu. Její uplatňování však předpokládá otevřený dialog.

Tato forma je podpořena také neverbální komunikací, která například pomáhá umocnění významu sdělení a současně může usnadňovat vnímání na straně příjemce.

Ve většině případů jen časová náročnost a zvýšené náklady na zprostředkování osobního kontaktu mezi komunikujícími mohou vést k jejímu odmítnutí.

Základními prostředky osobní komunikace jsou:

- rozhovor, diskuse,
- porada – cílem porady je nejen kontrola splněných úkolů a zadávání nových, ale také prohloubení týmové spolupráce,
- telefonický rozhovor,
- firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci, interní prezentace – celoroční shromáždění zaměstnanců je dobrou platformou pro interní prezentaci firmy. Prezentace strategických cílů pro nejbližší budoucnost, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy uplynulého období, odměňování nejlepších

zaměstnanců a celkové nastartování firmy do nového období, bývá náplní firemního shromáždění nejčastěji na začátku nebo na konci roku;

- školicí programy – vhodný nástroj sdílení znalostí a předávání know-how, v některých firmách jsou standardem produktová školení, školení při nástupu pracovníka do pracovního poměru, při formování týmu apod.,
- dny otevřených dveří,
- konzultace,
- společenské a sportovní akce,
- manažerské pochůzky po pracovišti – efektem pochůzek je projevení zájmu o zaměstnance.³⁷

b) Komunikace prostřednictvím médií

Do této kategorie se řadí klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich elektronická podoba prostřednictvím počítače a dalších informačních a komunikačních prostředků. Písemná komunikace se využívá především pro hromadná sdělení větší skupině pracovníků s cílem informovat dotčené v co nejširším záběru, v co nejkratším čase. Hojně je tato forma rozšířena s účelem zachování důležitých informací jako výsledků z jednání, porad, rozhovorů a diskusí.

Vizuální, audiovizuální – s využitím klasických i elektronických prostředků

Klasická vizuální nebo audiovizuální forma komunikace (nejčastěji video, TV, dataprojektor) je využívána především pro školicí nebo instruktážní účely.

Písemná forma komunikace ve firmě splňuje především význam sdělení informací, ale nezajišťuje okamžitou zpětnou vazbu. Často používanými nástroji jsou různé publikace, firemní noviny a ve velkých firmách i firemní televize.

Všechny písemné (časopisy), audiovizuální (televize) a elektronické (intranet) publikace jsou spíše vhodnými médii pro informování.

Výroční zprávy

Výroční zprávy mají za cíl poskytnout souhrn důležitých informací o firmě v aktuální podobě. Jsou určeny vnější i vnitřní veřejnosti jakou je souhrnná zpráva o činnosti firmy,

³⁷ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 61 - 65. ISBN 80-251-1250-0.

např. ukazatelé prosperity firmy, konkrétní výsledky, plnění plánů, dosažení cílů, úspěchy na trhu, spokojení zákazníci apod.

Výroční zpráva by měla vyznívat pozitivně s důrazem na úspěchy, nesmí však obsahovat zkreslená fakta a musí odpovídat skutečnému stavu.

Firemní profil

Firemní profil je souhrn základních informací o firmě samotné, její historii, důležitých milnicích v časové chronologii. Dokument obsahuje přehled principů, na nichž je firma postavena, formulaci firemního poslání a její vizi do budoucna.

Všechny informace směřují k pozitivní prezentaci firmy, jako úspěšného partnera pro celou veřejnost firmy.

Manuály činností

Manuál činností v jednotlivých procesech, funkcích osob nebo konkrétních aktivitách. Popis práce jednotlivých pracovních míst, jejich kompetencí, zodpovědností, návazností na ostatní činnosti, přehled konkrétních úkonů a činností z pozice vyplývajících.

Firemní časopis, bulletin, noviny

Tyto formy bývají oblíbeným komunikačním kanálem firmy ze strany zaměstnanců. Přehled budoucích akcí a rekapitulace minulých let je vhodnou náplní, stejně jako výsledky testování produktů firmy nezávislými testovacími centry a ukázky toho, co se o firmě píše. Je možné zde publikovat také personální záležitosti firmy, různá jubilea, ocenění, představení nových zaměstnanců, představení práce jednotlivých týmů a konkrétních pracovníků či příspěvky zaměstnanců.

Nástěnky

Nástěnky jsou velmi jednoduchým komunikačním prostředkem, spolu s nainstalovanou schránkou určenou pro názory, dotazy a různé příspěvky zaměstnanců mohou tvořit oboustranný komunikační kanál. Jsou vhodné zejména v případě, kdy informace mají delší časovou platnost a je třeba, aby je zaměstnanci měli tzv. na očích.

On-line nástěnka, intranet

Intranet kromě sdílení interních webových stránek umožňuje interní komunikaci pomocí e-mailů nebo různých on-line komunikátorů. Nejdůležitější vlastností a předností je možnost

poskytování a sdílení informací v reálném čase. Intranet lze využít tedy v první řadě jako sdílenou nástěnku, kde mohou zaměstnanci najít vše, co je potřeba vědět o firmě a jejím fungování. Je vhodným nástrojem pro získávání zpětné vazby (v reálném čase), neboť umožňuje téměř okamžitou odezvu.

Firemní televize a firemní rozhlas

Využívají se zejména ve velkých firmách, bývají umístěny v halách a jídelnách. Televize i rozhlas mohou přinášet aktuální informace a zpravodajství ze života firmy.³⁸

2.7 Hodnocení efektivity komunikace uvnitř firmy

Obecně lze hledat objektivní měřítka pro hodnocení efektivity interní komunikace ve třech oblastech:³⁹

1. Loajalita a spokojenost zaměstnanců

o Fluktuace:

Ve výši fluktuace lze hledat odraz loajality a spokojenosti. Je důležité zajímat se při odchodu pracovníka o důvod jeho odchodu a snažit se získat co nejvíce informací, které by případně mohly vést ke zlepšení pracovních podmínek a snížení odchodu pracovníků.

o Zpětná vazba, průzkumy:

Management by měl stálým udržováním zpětné vazby dostávat odpovědi na otázky, potvrzující loajalitu a spokojenost. Pro firmu je velmi důležité se dozvědět, zda pracovník svoji pracovní kariéru nadále spojuje s firmou.

o Podpora při změnách:

Loajalita pracovníků se projevuje v důvěře pracovníka ve firmu, v její perspektivu, ve změny, které management musí zavádět.

o Pracovní výkonnost:

Vzájemná komunikace, jednání a chování mají obrovský vliv na pracovní výkonnost. Pracovník musí vždy vědět, jaký je smysl jeho práce a co pro firmu a konkrétně pro něj znamená.

³⁸ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 65 - 69. ISBN 80-251-1250-0.

³⁹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 116 - 118. ISBN 80-251-1250-0.

2. Překrývání formální a neformální komunikace

Efektivní komunikace se velmi dobře pozná podle fungování neformální komunikace. Čím méně funguje formální komunikace, tím více funguje ta neformální. Jestliže funguje formální komunikace, pak neformální jednoznačně přispívá ke vzájemné spolupráci všech.

3. Spokojenost zákazníků

Spokojení zaměstnanci dělají spokojené zákazníky. V jejich chování a jednání se totiž odráží vztah firmy k zákazníkům.

2.8 Interní průzkumy – cenná zpětná vazba

Na interní komunikaci jsou vynakládány značné prostředky. Stejně jako u jiných cílových skupin platí, že tou nejlepší cestou, jak získat odpověď na své otázky, je průzkum názorů zaměstnanců.

Průzkum úrovně interní komunikace zahajuje debatu o velmi citlivé otázce, která se dotýká všech. Vyvoláváme tím určitá očekávání. Měli bychom začínat s vědomím, že rozbíháme dlouhodobý proces, nikoli pouze jednorázovou akci. Dotazníky nemohou být cílem, ale jen prostředkem, který upozorní na místa, kam je třeba zaměřit pozornost.

Ať už použijeme jakoukoli formu šetření (kvalitativní či kvantitativní průzkum, dotazníky nebo debaty, všichni zaměstnanci nebo jen vybraný vzorek), musíme mít neustále na paměti, že nám lidé věnují svůj čas a pozornost. Za to od nás čekají konkrétní výstupy.

Do projektu by mělo být od začátku zapojeno vedení firmy. Výsledkem určitě bude tlak na změny v některé oblasti a některé závěry nemusí být zrovna příjemné. Podpora projektu vedením je jedinou možností, jak zajistit překonání odporu k výsledkům a nutným změnám.

Každý výzkum je především příležitostí k vyjádření názorů. Hlavní zprávou, kterou by měl vyzařovat každý projekt je to, že management naslouchá, očekává a oceňuje otevřenost odpovědí a je připraven učinit potřebné změny.⁴⁰

Jaké informace můžeme z průzkumů mezi zaměstnanci získat?

- Jak probíhá určitý proces (co by se dalo zlepšit, čím zaměstnancům usnadníme práci, nejčastější problémy nebo stížnosti zákazníků atd.)?

⁴⁰ STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*, 2. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2008, str. 142 - 144. ISBN 978-80-7261-178-2.

- Nakolik zaměstnanci rozumějí cílům a strategii podniku?
- Jak účinné jsou komunikační kanály (které fungují nejlépe, z jakých zdrojů lidé čerpají informace)?
- Nakolik funguje týmové předávání informací?
- Jaká je účinnost interních médií?
- Hodnocení účinnosti školicích programů.
- Obraz firemní kultury, chování a morálky.
- Jak dobře se lidé cítí být informováni (mají informace, které opravdu potřebují, nejsou zbytečně zahlcováni)?
- Důvěryhodnost informací od manažerů.
- Porozumění cílům, strategiím, předávaným sdělením.⁴¹

2.9 Metoda dotazníkového šetření

V této práci bude využita metoda dotazníkového šetření k získání potřebných údajů o efektivitě interní komunikace ve sledované firmě. Proto je vhodné v teoretické části zmínit i několik poznatků o této technice.

Dotazování⁴²

Podstatou dotazování je kladení otázek ve formě mluvené, tj. rozhovor nebo písemné, tzn. dotazník.

Zásady tvorby otázek:

1. Srozumitelnost – otázka by neměla obsahovat cizí slova či odborné termíny či profesní slang a měla by se vyjádřit max. 2 – 3 stručnými větami,
2. jednoznačnost,
3. psychologická přijatelnost,
4. otázka nesmí působit sugestivně,
5. při rozhovorech nejsou vhodné doprovodné neverbální projevy,

⁴¹ STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, str. 144. ISBN 978-80-7261-178-2.

⁴² REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 99 – 134. ISBN 978-80-247-3006-6.

6. zvážit oprávněnost otázky „Proč?“, neboť nutí přemýšlet respondenty nad tím, nad čím možná ještě nepřemýšleli a může tak přinášet zavádějící a nepřesné informace.

Typy otázek:

- otevřené – nenabízejí variantu odpovědi, nechávají prostor pro volné vyjádření,
- uzavřené – nabízejí možnost odpovědi z nabídky variant,
- polouzavřené – obsahuje soubor nabízených variant odpovědi a možnost se také volně vyjádřit,
- se dvěmi variantami, tzv. dichotomické (ano x ne, muž x žena apod.),
- s více variantami, tzv. polytomické – respondent může vybírat z více variant a je třeba výběr možností upřesnit v instrukci k otázce.

Řazení otázek:

Na začátek se řadí otázky úvodní, které navazují kontakt s respondentem. *První čtvrtinu* reprezentují otázky snadné a pro respondenta zajímavé a nekonfliktní. Druhou čtvrtinu tvoří klíčové otázky, tedy pro respondenta nejtěžší. Ve *třetí čtvrtině* se uvádějí otázky o něco jednodušší, přesto pro výzkum významné, objevují se zde otázky projekční či grafické. Do *poslední čtvrtiny* se řadí otázky méně důležité a relativně lehčí. V *závěru* bývají otázky sociodemografické.

Rozhovor

Rozhovor je považován za ústní formu metody dotazování. Převážně se pracuje se strukturovanou formou rozhovoru. „Jde o získávání odpovědí na otázky přesně formulované již před zahájením výzkumu a shodné pro všechny respondenty.“⁴³ Ve většině případů je stanoveno také pořadí otázek a musí být zachováno i jejich přesné znění.

Zásadní vliv na průběh rozhovoru má úvod. Otázky pokládáme přátelským tónem, snažíme se respondenta motivovat ke spolupráci. Podaří-li se nám vytvořit důvěryhodný vztah, umožníme dotazovanému sdělovat informace bez obav či strachu.

⁴³ PAVLICA, Karel a kolektiv. *Sociální výzkum, podnik a management - průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000, str. 115. ISBN 80-86119-25-4.

Anketa

Anketu tvoří několik otázek, které obvykle míří k jedinému tématu a jsou doplněny o pár sociodemografických otázek. Často slouží jako marketingová podpora určitého produktu.

Anketa bývá volně distribuována jako anketní lístek či leták v médiích, supermarketech, nemocnicích apod. Záleží tedy pouze na respondentech, zda se ankety zúčastní.

Dotazník

Dotazníkem se rozumí písemný způsob dotazování. Tento způsob sběru dat můžeme rozčlenit na volný, polostrukturovaný a strukturovaný dotazník.

Volný dotazník umožňuje respondentovi se volně k odpovědím vyjádřit.

Polostrukturovaný dotazník představuje soubor otázek, na které může respondent odpovídat v libovolném pořadí.

Nejčastěji se však setkáváme se *strukturovaným dotazníkem*, kde jsou otázky uspořádány do pořadí, ve kterém na ně má dotazovaný odpovědět. Může jít jak o otázky otevřené, tak i o polootevřené či uzavřené.

Velkou nevýhodou dotazníku je však jeho návratnost. Lze očekávat cca 5 – 20 %, proto je nutné zajistit co nejvyšší návratnost vzhledem dotazníku (velikost písma, grafická úprava, barevnost apod.) a organizací distribuce (způsob sběru vyplněných dotazníků, úvodní dopis o konané akci atd.). Dodržením těchto zásad lze dosáhnout 60 – 70 % návratnosti.

Oproti tomu nespornou výhodou dotazníků je:

- možnost získat údaje od většího počtu respondentů než při rozhovorech,
- údaje jsou jednodušší, a tedy lépe zpracovatelné,
- anonymní forma umožňuje větší otevřenost a upřímnost.⁴⁴

⁴⁴ PAVLICA, Karel a kolektiv. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000, str. 123. ISBN 80-86119-25-4.

3 Charakteristika skupiny AWT (Advanced World Transport)

Skupina AWT je nadnárodní dopravní a logistická skupina, která poskytuje své služby po celém světě, převážně ve střední a východní Evropě. Zajišťuje komplexní služby v oblasti dopravy a logistiky s individuálním přístupem k zákazníkům.

Vznikla spojením společností kolem Advanced World Transport a.s. (dříve OKD, Doprava), AWT Čechofracht a.s. (dříve Čechofracht) a AWT Rekultivace (dříve OKD, Rekultivace). Od uvedení značky AWT na trh uplynula relativně krátká doba⁴⁵, avšak celá skupina ve skutečnosti představuje tradici více než 60 let, zkušenosti zhruba 2 500 spolehlivých zaměstnanců a jedinečné znalosti, se kterými se může srovnávat jen několik společností ve střední Evropě.

Jednotlivé společnosti tvořící skupinu AWT s sebou přinesly dlouholetou historii, zkušenosti i mezinárodní renomé. Spojením tak vznikl silný a stabilní hráč s komplexním přístupem k dopravě a logistice.

Jednotlivé divize skupiny se velmi dobře doplňují a úzce spolupracují při přípravě konkurenceschopných řešení pro své zákazníky. AWT je jedním z předních soukromých železničních dopravců v celé Evropě. Prostřednictvím spedice jsou schopni zajistit jakýkoliv druh přepravy, k čemuž jim pomáhá i rozšířená síť zastoupení ve významných přístavech a na letištích. Zároveň jsou odborníci i na kombinovanou dopravu.

AWT je spolehlivý dopravce a speditér pro klienty z mnoha oborů, především těžkého průmyslu. Zajišťuje také služby logistické a skladovací a speciální druh přepravy, například nebezpečných látek, křehkých předmětů nebo nadrozměrných nákladů.

Prostřednictvím divize ROSCO nabízí pronájem vozového parku včetně zajištění souvisejících oprav. Poslední divize Rekultivace zase nabízí širokou škálu rekultivačních, pozemních a stavebních prací, odpady, provoz skládek odpadů nebo recyklace druhotných surovin.

Skupina AWT má stabilní síť obchodních partnerů po celém světě a stálé zastoupení v 8 zemích a 4 evropských přístavech. Vlastní moderní kontejnerový terminál ve strategické lokalitě a další klíčová aktiva pro pokračující rozvoj dopravních a logistických služeb, růst skupiny a posilování její pozice na trhu.⁴⁶

⁴⁵ Skupina vstoupila na trh pod novým jménem v roce 2010.

⁴⁶ ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *Profil skupiny AWT – brožura 2011*. [s.l.]: AWT, © 2011.

V dnešní době se na celém světě najde jen málo společností schopných poskytovat tak širokou a obsáhlou škálu služeb.

Rok 2010 byl pro AWT ve znamení vytváření jednotné skupiny a integrace různých firemních kultur a obchodních postupů. Skupina AWT byla vytvořena postupnými akvizicemi a spojením několika klíčových hráčů na dopravním trhu.

V roce 2011 zefektivnili vnitřní strukturu, zavedli moderní způsoby řízení i provozní procesy, vše s cílem posílit své konkurenční výhody a dále zlepšit nabídku svých služeb.⁴⁷ Vnitřní struktura se tak postupně zefektivňovala a činnosti byly strategicky rozděleny do čtyř obchodních divizí, z nichž se vyprofilovaly i čtyři stěžejní společnosti (z původních téměř tři desítek firem). Advanced World Transport se soustřeďuje na železniční dopravu, vlečky a traťové služby, AWT Čechofracht poskytuje komplexní spediční a logistické služby, AWT ROSCO nabízí pronájem, správu a údržbu vozového parku a AWT Rekultivace se zabývá rekultivačními a stavebními pracemi.

Sídla:⁴⁸

1. Advanced World Transport a.s. a AWT ROSCO a.s., Hornopolská 3314/38, Moravská Ostrava; www.awtgroup.eu
- služby: železniční doprava, provozování vleček, traťové služby, správa a pronájem lokomotiv a železničních vozů
2. AWT Čechofracht a.s., Vladislavova 17/1390, Praha 1; www.awt-cechofracht.cz
- služby: železniční expedice, silniční expedice, námořní a letecká přeprava, logistické služby
3. AWT Rekultivace a.s., Dělnická 41/884, Havířov-Prostřední Suchá; www.awt-rekultivace.cz
- služby: rekultivace, sanace, likvidace ekologických zátěží, stavební práce, odpadové hospodářství

⁴⁷ ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *Profil skupiny AWT – brožura 2011*. [s.l.]: AWT, © 2011.

⁴⁸ ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *Profil skupiny AWT – brožura 2011*. [s.l.]: AWT, © 2011.

3.1 Historie skupiny AWT ⁴⁹

ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S.	SKUPINA AWT ČECHOFRACHT A.S.
1952 OKD, Doprava, národní podnik, pro potřeby Ostravsko-karvinského uhelného revíru 1954 Rozšíření činnosti o údržbu a opravy železničních tratí 1962 Nová součást businessu – nakládání s odpady, zemní práce, rekultivace 1980 První vlakové přepravy na celostátní veřejné drážní infrastrukturu 1994 Změna právního statusu na akciovou společnost Vstup soukromých investorů 1997 První certifikované systémy řízení a ISO normy Rozvoj kombinované dopravy s využitím kontejnerového systému ACTS 2003 Vznik dceřiné společnosti ŽDD a.s. na Slovensku 2007 Zprovoznění kontejnerového terminálu Ostrava-Paskov OKD, Doprava, a.s., se stává členem skupiny New World Resources Transportation B.V. 2008 Akvizice VIAMONT Cargo a.s. (sloučení)	1952 Založen státní podnik pro námořní dopravu - Čechofracht 1958 Nová součást businessu – mezinárodní spedice 1959 Zahájení činnosti Československé státní plavby, do které byla z Čechofrachtu převedena agenda spojená s provozováním lodí 1963 Řádný člen světové federace zasilatelských svazů – FIATA 1991 Změna právního statusu na akciovou společnost 1995 Přestěhování do nového terminálu v Praze-Hostivaři – rozšíření služeb o skladovou logistiku Vstup soukromých investorů 1997 První certifikované systémy řízení a ISO normy 2003 První vlastní zahraniční dceřiná společnost na Slovensku 2008 Rozšíření činnosti o expresní přepravy po Evropě

2009 Akvizice Čechofracht Group, OKD, Rekultivace a.s.

2010 VYTVOŘENÍ SKUPINY AWT

(logo a organizační struktura viz. Příloha č. 1)

⁴⁹ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *O skupině AWT* [online]. AWT [25.12.2011]. Dostupné z: <http://www.awt.eu/o-skupine-awt/historie/>

3.2 Základní informace

Přehled základních údajů:⁵⁰

- Obrat:	zhruba 10 miliard Kč ročně
- Počet zaměstnanců:	2 500
- Lokomotivy:	160
- Železniční vozy:	6 000
- Zemní stroje a silniční nákladní vozidla:	200
- Kapacita skladových prostor kontejnerových terminálů:	38 500 m ²
- Počet zastoupení v evropských zemích:	8

Obrat dle jednotlivých typů služeb:⁵¹

- 34 % - železniční spedice
- 31 % - železniční doprava
- 14 % - ostatní spedice, logistika
- 14 % - rekultivační a stavební práce
- 6 % - opravy a pronájem vozového parku
- 1 % - ostatní služby

Reference:

Služeb skupiny AWT využívají zákazníci, kteří ve svých oborech patří k naprosté špičce, např.:⁵²

Agip	Geis	Precheza
Alpiq Generation	Geosan	Severočeské doly
ArcelorMittal	Hangartner	Siemens
BorsodChem MCHZ	Hyundai	Skanska
Candy	Konica Minolta	STZ
ČD Cargo	LOTOS Kolej	Total
ČEZ	Maersk	TPCA
Dalkia	Metalimex	Transa
DEZA	Mondi Packaging Paper	Třinecké železářny

⁵⁰ ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *Profil skupiny AWT – brožura 2011*. [s.l.]: AWT, © 2011.

⁵¹ ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *Profil skupiny AWT – brožura 2011*. [s.l.]: AWT, © 2011.

⁵² ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *Profil skupiny AWT – brožura 2011*. [s.l.]: AWT, © 2011.

Elektrolux	OKD	Unipetrol
ERS	Pilsen Steel	United Energy
Eurovia CS	Plzeňská energetika	US Steel
Evráz	Polské uhlí	Volkswagen Group

3.3 Služby

Komplexnost služeb, dlouholeté zkušenosti, unikátní know-how a potřebné zázemí, to vše umožňuje reagovat na jakékoliv potřeby svých klientů v oblasti přepravy. Využívání moderních technologií při řízení přepravy je zárukou potřebné flexibility, efektivity a zákaznického komfortu.⁵³

Mezi poskytované služby patří železniční doprava, železniční spedice, silniční spedice, letecké přepravy, námořní přepravy, logistické služby a celní deklarace, terminál Ostrava-Paskov, kombinovaná doprava, oprava, údržba a pronájem železničních vozů a lokomotiv, rekultivační a stavební práce. Bližší informace k jednotlivým službám lze nalézt v Příloze č. 4.

3.4 Quality management

Cílem skupiny AWT je poskytovat zákazníkům kvalitní služby, které odpovídají současným mezinárodním standardům kvality, bezpečnosti i ochrany životního prostředí. Rozvíjí portfolio svých služeb v souladu s mezinárodními trendy v oboru svého podnikání. Současně jsou členy klíčových oborových asociací, jako jsou:⁵⁴

- CER (Společenství evropských železnic a infrastrukturních společností)
- ERFA (Evropská asociace nákladních železničních dopravců)
- FIATA (Mezinárodní federace zasílatelských sdružení)
- IATA (Mezinárodní asociace leteckých dopravců)
- Air & Ocean Partners (sít' profesionálů v oblasti nákladů⁵⁵)
- SP ČR (Svaz průmyslu a dopravy)
- ICC ČR (Mezinárodní obchodní komora)
- Svaz dopravy České republiky

⁵³ ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *Profil skupiny AWT – brožura 2011*. [s.l.]: AWT, © 2011.

⁵⁴ ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *Profil skupiny AWT – brožura 2011*. [s.l.]: AWT, © 2011.

⁵⁵ AIR & OCEAN PARTNERS. *About us* [online]. AOP [14.4.2012]. Dostupné z: http://www.aopartners.com/cms/front_content.php?idcat=2

- SSL ČR (Svaz spedice a logistiky)
- Zaměstnavatelský svaz důlního a naftového průmyslu
- SPV (Sdružení držitelů a provozovatelů vozů)

ISO normy a ostatní certifikáty:⁵⁶

- AEO (přednostní celní odbavení; skupina AWT je jedním z mála držitelů certifikátu v ČR)
- ISO 9001:2008 (management kvality)
- ISO 14001:2004 (environmentální management)
- BS OHSAS 18001:2007 (management bezpečnosti práce) – v oblasti dopravy je skupina rovněž jedním z mála držitelů certifikátu
- ČSN EN 15085:2008 (systém jakosti svařování)
- SQAS – osvědčení pro dopravce v chemickém průmyslu

3.5 Společenská odpovědnost

Společnost AWT vnímá podnikání nejen jako příležitost, ale rovněž jako závazek. Společnost má za sebou 60 let historie a plánuje ještě mnohem delší budoucnost. Chtějí proto, aby jejich podnikání bylo udržitelné a zodpovědné. Cílem je nastavovat vysoké standardy etiky podnikání ve všech společnostech, které vlastní nebo v nichž mají podíl.

Skupina vznikla spojením několika tradičních společností a každá z nich v minulosti k problematice společenské odpovědnosti přistupovala různým způsobem. Proto byla v roce 2010 zahájena práce na jednotné strategii společenské odpovědnosti, která by definovala klíčové oblasti, témata a priority v této oblasti.

Společnost se také stala členy platformy „Byznys pro společnost“. Toto fórum sdružuje společnosti, které se přihlásily ke společenské odpovědnosti a odpovědnému podnikání.⁵⁷

Společenská odpovědnost společnosti AWT se projevuje v oblastech viz. Příloha č. 5.

⁵⁶ ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *Profil skupiny AWT – brožura 2011*. [s.l.]: AWT, © 2011.

⁵⁷ ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *Společenská odpovědnost* [online]. AWT [25.12.2011]. Dostupné z: <http://www.awt.eu/o-skupine-awt/spolecenska-odpovednost/>

4 Analýza současného fungování interní komunikace ve skupině AWT

V současné době skupina AWT v rámci interní komunikace používá tyto formy:

1. **Interní časopis** – vydávaný jako měsíčník Kompas, volně k rozebrání ve společných prostorách;
2. **Intranet** – v pondělí 12. 3. 2012 byla uvedena nová verze intranetových stránek, které jsou samozřejmě vytvořeny v korporátní barvě (oranžovo-černá), je zde rovněž možnost směřovat otázky přímo na management skupiny, a to formou „poradny AWT“;
3. **Events** (události) – firma pořádá celou řadu podnikových aktivit, které lze rozdělit na 2 skupiny:
 - a. *celoskupinové* jako novoroční večírky či nově dětské dny,
 - b. aktivity provozované *jednotlivě*, které si plánuje každý provoz samostatně;
4. **Distribuce materiálů** – různá sdělení, záznamy z porad apod., která jsou následně distribuována směrem od vedení k nižším úrovním hierarchie;
5. **Schránky důvěry** – v klasické formě umístěné na provozech, avšak nejsou moc využívány;
6. **PC ostrůvky** – firma do budoucna také zvažuje nainstalovat tzv. počítačové ostrůvky, kde se budou moci zaměstnanci přihlásit a zjistit si informace o firmě. Spolu s touto novinkou firma zvažuje zavedení také elektronické schránky důvěry, které by nebyly instalovány v klasické formě, jako nyní na provozech, ale budou součástí PC ostrůvků. Zaměstnanci tak budou mít možnost před nalogováním si zvolit možnost „schránka důvěry“, kde tak budou moci anonymně sdělit své názory, problémy a připomínky.

V celé společnosti je samozřejmostí přístup k počítači, a tedy i intranetu.

Výjimkou jsou pouze provozy, kde se zaměstnanci dozvídají informace především prostřednictvím nástěnek, kde jsou uveřejňovány různé informace důležité pro zaměstnance provozů, je zde uveřejněn také zlepšovatelský systém, vyvěšeno jedno vydání měsíčníku Kompas a samozřejmostí je i etický kodex.

Avšak i těmto zaměstnancům je umožněn přístup k intranetu, a to prostřednictvím počítače svého nadřízeného. Další možnou komunikací zaměstnanců na provozech s vedením

je komunikace přes telefon a také přímé e-mailové kontakty na oddělení komunikace, a to jak adresa „komunikace AWT“, kde se došlé e-maily dále třídí dle typu problému na příslušná oddělení a osoby, tak i adresa „kompas AWT“, kde zaměstnanci mohou reagovat na časopis Kompas, psát své připomínky a návrhy či odpovídat na zde uveřejněné soutěže apod.

Porady skupiny AWT probíhají dle úrovně organizační struktury společnosti, a to např. jako:

- **porady provozní**, které si řídí sami mistři, šéfové - na provozech probíhá komunikace nadřízený-podřízený denně, provozními poradami začínají směny, účastní se jich zaměstnanci daného provozu a dané směny. Velké pracovní porady pak bývají dle provozu jednou za měsíc až tři měsíce, zde se kromě přímých nadřízených mohou účastnit i vedoucí pracovníci divizí, management.
- **porady divizní** – např. železniční, obchodní zástupci apod. – železniční divize má své porady každý týden, jednak provozní (dispečink, personální pool, vlaková služba atd., každý úsek pak může mít operativně svou vlastní poradu), jednak obchodní – obchodníci této divize za účasti ředitele železniční divize. Porady obchodníků napříč všemi společnostmi bývají také jednou týdně, účastní se key account, obchodní ředitel.
- **TOP management** – porady bývají jednou za dva týdny, účastní se kompletní TOP management (konkrétně je zveřejněn na webových stránkách společnosti AWT).

V zájmu oddělení komunikace je účastnit se jednotlivých porad, kde se snaží s účastníky porad komunikovat, zjišťovat názory atd. Samozřejmě není v silách účastnit se všech porad, ale jak bylo potvrzeno na osobní schůzce s mluvčí společnosti, ze strany tohoto oddělení je zájem o názory a problémy zaměstnanců.

To, jak jednotliví vedoucí sdělují informace z porad svým podřízeným, je čistě subjektivním postojem každého vedoucího. Někteří využívají zápisy z porad, jiní osobní sdělení, ale nikde není nařízeno, jakým způsobem a jaké informace mají být podřízeným předávány.

Jak se může na první pohled zdát, skupina má relativně rozsáhlé a propracované nástroje interní komunikace, avšak jeden z problémů, který je už nyní patrný, je sdělování informací z porad svým podřízeným.

Jak již bylo uvedeno, aby komunikace fungovala, je třeba svým zaměstnancům sdělovat podstatné informace otevřeně, včas a v kontextu.

Zde je možné spatřovat hlavní slabinu současné interní komunikace, na kterou by se měla společnost zaměřit – zvolit jednotný způsob předávání informací.

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření bude tento problém rovněž rozebrán v kapitole Interpretace výsledků dotazníkového šetření, návrhy a doporučení.

5 Dotazníkové šetření

Ke zjištění efektivnosti interní komunikace ve skupině AWT bylo zvoleno dotazníkové šetření, které mělo za úkol zjistit současný stav interní komunikace a osobní spokojenost zaměstnanců ve společnosti.

5.1 Příprava a realizace výzkumu

Pro přípravu samotného výzkumu bylo důležité si nejprve stanovit cíl, ke kterému má výzkum sloužit. Tímto cílem bylo zhodnotit efektivitu interní komunikace ve skupině AWT, a to jak v oblastech komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci, povědomí zaměstnanců o dění ve firmě, tak v názorech zaměstnanců na společnost a osobní spokojenosti ve firmě.

Při úvahách, jak stanovit reprezentativní vzorek, bylo přihlíženo na velikost zkoumané společnosti a také dostupnost reprezentativního vzorku, proto byla zvolena oblast Ostravy a Paskova, a to oddělení komunikace, personální, finanční, obchodu, provozu, úseku pro strategii a rozvoj a provozně-technického úseku.

Jako nejvhodnější pro šetření efektivy interní komunikace byla vybrána metoda dotazníkového šetření, která byla zvolena pro možnost oslovit větší vzorek respondentů najednou, jednoduchou kvantifikovatelnost a anonymitou při vyplňování.

Vzhledem k demografickému rozmístění celé společnosti jsme se rozhodli pro distribuci dotazníků v Ostravě a na provozech v Paskově, a to cestou mluvčí – Katherini Koláčkovou a zaměstnankyní – Šárkou Konečnou.

Z výsledků dotazníkového šetření byly stanoveny závěry a možná řešení, která by pro firmu mohly být možnou alternativou, jak zlepšit současný stav týkající se interní komunikace ve skupině.

Sestavení dotazníku

V úvodu dotazníku (viz. Příloha č. 2) byl zaměstnancům představen cíl výzkumu a byli požádáni a jeho vyplnění. Respondenti byli ujištěni, že dotazník je anonymní a byl jim stručně vysvětlen způsob jeho vyplňování.

Dotazník tvoří uzavřené, otevřené i polootevřené otázky.

V uzavřených otázkách si respondent vybírá jednu z předem definovaných odpovědí. V dotazníku se těchto otázek vyskytuje celkem 24.

Polootevřených otázek je v dotazníku 5 a u těchto otázek si respondent vybírá buď jednu, či více možností z předdefinovaných odpovědí, nebo pokud výčet odpovědí není dostatečný, je respondentovi umožněno napsat svou vlastní odpověď.

V tomto dotazníku bylo také využito jedné *otevřené otázky*, kde mohli respondenti uvést vlastní názor.

Dotazník (viz. Příloha č. 2) obsahuje dohromady 30 otázek, které jsou rozděleny do 5 skupin:

A. *Komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci:*

Tato skupina obsahuje celkem 7 otázek (otázka 1 - 7), které zahrnují dotazy ohledně kontaktu mezi vedením firmy a zaměstnanci, sdělování informací podřízeným, možnosti předávat informace vedení, reakcí vedení na námitky, návrhy a připomínky, překážky v interní komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, chování vedení firmy či řídicího stylu.

B. *Povědomí zaměstnanců o dění ve firmě:*

Obsahem druhé kategorie, kterou tvoří celkem 5 otázek (otázka 8 – 12), jsou dotazy zaměřeny na organizační strukturu firmy, plány a strategii pro daný rok, informace o ekonomické situaci firmy, připravované projekty a způsob, jakým se informace dostávají k zaměstnancům.

C. *Názory zaměstnanců na společnost:*

Soubor 8 otázek (otázka 13 – 20), kdy jsou respondentům položeny otázky týkající se perspektivní budoucnosti firmy, spravedlivého a motivačního prostředí, možnosti sdělovat své názory na situaci ve společnosti, aktivit v oblasti společenské odpovědnosti, charakteristiky firmy jako zaměstnavatele, péče o zaměstnance či doporučení firmy jako zaměstnavatele.

D. *Osobní spokojenost zaměstnance ve firmě:*

Skupina 5 otázek (otázka 21 – 25), které zkoumají osobní spokojenost zaměstnance. Respondentům jsou položeny otázky zaměřené na ohodnocení celkové spokojenosti ve firmě, důvod setrvání ve firmě, bariéry, které brání plnění pracovních povinností, možnost pravidelného hodnocení prostředí ve firmě. Byla zde také dána možnost volně se vyjádřit na téma interní komunikace a firemní kultury.

E. Demografické otázky – respondent:

5 otázek (otázka 26 – 30) sloužící k identifikaci respondentů. V nich se zaměstnanci společnosti zařazují do jednotlivých kategorií dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, délky práce ve firmě a oblasti, ve které pracují.

Průběh dotazování

Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců byly dotazníky náhodně rozděleny na různá oddělení v již zmíněných částech skupiny. Připraveno bylo 120 dotazníků a cestou mluvčí a zaměstnankyně byly také vráceny zpět.

Zaměstnanci měli na vyplnění dotazníku 2 týdny a celkem se vrátilo 102 dotazníků. Což znamená zhruba 85% návratnost.

Vyhodnocení odpovědí

Každá z odpovědí byla vyhodnocena zvlášť a poté byla vyhodnocena každá z 5 skupin jako celek.

Pro vyhodnocení uzavřených otázek se provedlo sečtení počtu výskytu stejných odpovědí. Byly zde tedy zjištěny absolutní četnosti.

Z těchto absolutních četností bylo pomocí relativní četnosti určeno, kolikaprocentní účast má každá odpověď na celkovém počtu odpovědí. Relativní četnost byla zvolena především pro snadnější orientaci ve výsledcích. Tato procenta jsou zjištěna ze vztahu:⁵⁸

$$\text{Relativní četnost} = \frac{f_i}{N} \quad (5.1.1)$$

kde: f_i ... počet jednotlivých odpovědí, tzn. absolutní četnosti

N ... celkový počet odpovědí

Jak z uvedeného vyplývá, v případě, že na danou otázku odpověděli všichni respondenti, celkový počet odpovědí v uzavřených otázkách byl 102.

U polootevřených otázek se tento počet lišil podle toho, jak dotazování odpověděli na otázku, neboť u těchto typů otázek mohli volit z více variant či doplnit svou vlastní odpověď.

⁵⁸ TURČAN, Matěj; HRADECKÝ, Pavel; MADRYOVÁ, Anna; HARBICHOVÁ, Iva a Michal HOLČAPEK. *Statistika*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2002, str. 4. ISBN 80-248-0131-0.

Další statistickou metodou, která byla použita je modus a medián. Podrobně rozebrány i s ukázkou propočtu jsou v Příloze č. 3.

5.2 Vyhodnocení jednotlivých odpovědí

Komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci

1. Jaký je podle Vás kontakt mezi vedením firmy a zaměstnanci?

Tab. 5.2.1 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 1. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
dostatečný a pravidelný	34	33,33 %
nepravidelný	44	43,14 %
minimální	24	23,53 %
poznámka	1	---
Celkem	102	100,00 %

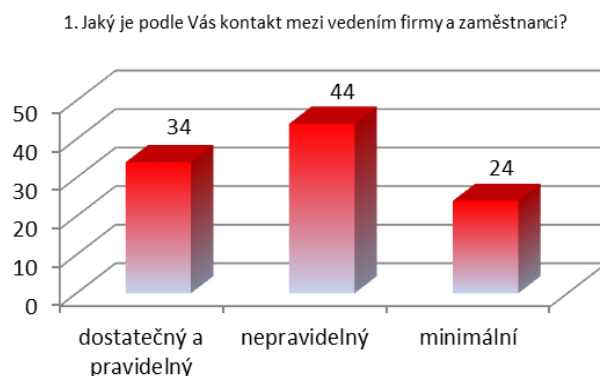
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z výsledků, 33 % zaměstnanců si myslí, že kontakt mezi vedením firmy a zaměstnanci je dostatečný a pravidelný. Avšak většina zaměstnanců, což činí 43 %, se domnívá, že kontakt je nepravidelný. Nezanedbatelná je také odpověď, představující 24 %, že kontakt vedení se zaměstnanci je minimální.

V této otázce byla také možnost vyjádřit se volně, a to formou poznámky. Na tuto možnost reflektoval pouze 1 zaměstnanec z celkového počtu 102 respondentů a jeho názor zní: „Málo se předávají informace na podřízené a zase níže, takže k řadě zaměstnanců se nedostanou, informace tak zůstávají jen na TOP pozicích.“

Výsledky absolutních četností odpovědí jednotlivých zaměstnanců je možné taktéž vidět na uvedeném sloupcovém grafu.

Graf 5.2.1 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 1. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Medián, tedy odpověď, která dělí soubor respondentů na dvě stejné poloviny, je *nepravidelný*. V tomto případě převažují spíše negativní odpovědi.

Modus, tzn. odpověď, která se v souboru vyskytuje nejčastěji, je *nepravidelný*.

2. *Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně a sděluje Vám důležité informace o firmě?*

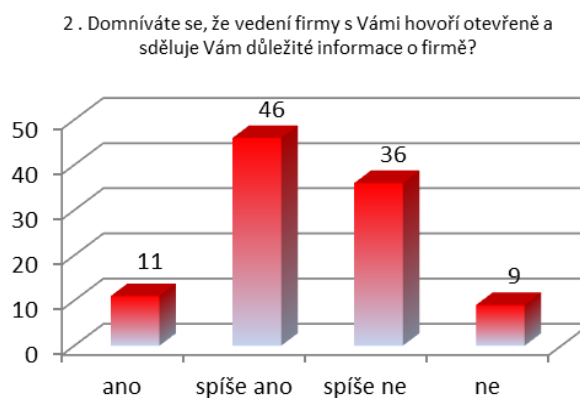
Tab. 5.2.2 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 2. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	11	10,78 %
spíše ano	46	45,10 %
spíše ne	36	35,29 %
ne	9	8,82 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky, nejpočetnější zastoupení má odpověď „spíše ano“, kdy se na celkovém počtu podílí 45 %. Druhá je odpověď „spíše ne“, která činí 35 % a kolem 10 % se pohybují odpovědi „ano“ a „ne“, kdy jejich absolutní četnost ve vzorku respondentů je 11 a 9.

Graf 5.2.2 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 2. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědí, která rozděluje soubor shodně na dvě poloviny (*medián*), je odpověď *spíše ano*. V případě této otázky převažují spíše pozitivní odpovědi.

A největší relativní četnost (*modus*) má také odpověď *spíše ano*.

3. Jakým způsobem můžete předat informace vedení?

Tab. 5.2.3 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 3. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
osobně	36	25,35 %
přes nadřízeného	67	47,18 %
e-mailem	38	26,76 %
jinak - uveďte:	1	0,70 %
Celkem	142	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

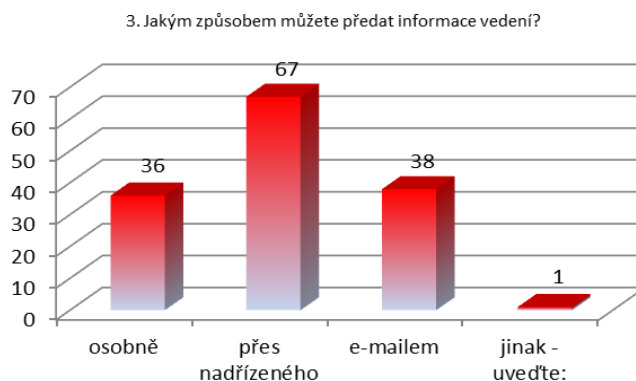
Jak je z tabulky četností odpovědí patrné, respondenti měli možnost označit u této otázky více odpovědí.

Zaměstnanci, kteří dotazník vyplnili, se tedy domnívají, že způsob, jakým můžou předat informace vedení je v převážné většině případů přes nadřízeného. Tato odpověď byla označena 67krát, což tvoří 47 % odpovědí.

Téměř shodně jsou na tom odpovědi „osobně“ a „e-mailem“, které byly označeny 36krát a 38krát.

Pouze jednou byla označena možnost „jinak - uveďte:“, kdy respondent na tuto možnost odpověděl, že možným způsobem, jak předat informace vedením, je také přes časopis (pozn.: interní Kompas).

Graf 5.2.3 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 3. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, tzn. nejčastější odpověď na otázku, jakým způsobem je možné předat informace vedení, zní *přes nadřízeného*.

V případě této otázky nemá smysl hovořit o *mediánu*, neboť hodnoty nelze seřadit.

4. *Reaguje vedení firmy na Vaše námitky, návrhy či připomínky vyslechnutím nebo diskuzí?*

Tab. 5.2.4 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 4. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, reaguje	20	19,61 %
ne, nereaguje	11	10,78 %
jak kdy - záleží na typu problému	50	49,02 %
nepodávám žádné návrhy ani připomínky	21	20,59 %
Celkem	102	100,00 %

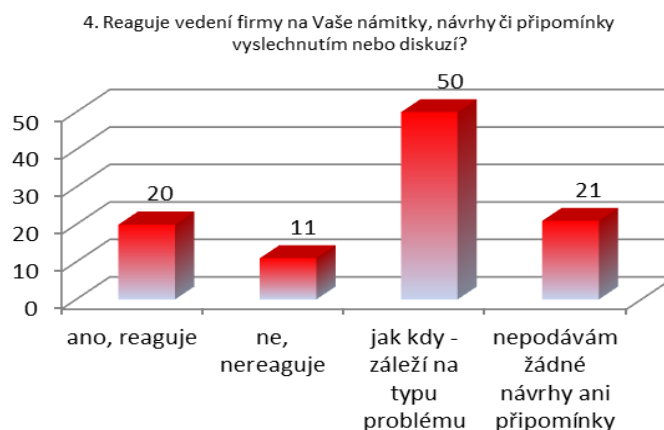
Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda reaguje vedení firmy na námitky, návrhy či připomínky svých zaměstnanců vyslechnutím nebo diskuzí, odpovědělo 20 respondentů, že vedení reaguje na námitky a připomínky. Téměř stejného počtu odpovědí dosáhla odpověď „nepodávám žádné návrhy ani připomínky“, kdy tento počet odpovědí činil 21, což je zhruba 21 %.

11 odpovědí z celkového počtu 102 respondentů znělo „ne, nereaguje“ a nejvíce zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku „jak kdy – záleží na typu problému“, zde byl počet odpovědí celkem 50, což v relativní četnosti činí 49 %.

Absolutní četnosti na tuto otázku lze vidět také v následujícím grafu.

Graf 5.2.4 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 4. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, nejčastější odpověď, která se na otázku, zda reaguje vedení firmy na námitky, návrhy či připomínky, vyskytla, je „*jak kdy – záleží na typu problému*“.

Odpověď (*medián*), která dělí soubor na dvě stejné poloviny je také „*jak kdy – záleží na typu problému*“. V případě této otázky převažují mírně negativní odpovědi.

5. Jaké překážky v interní komunikaci vidíte mezi Vámi a vedením firmy?

Tab. 5.2.5 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 5. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
nezájem vedení	7	6,86 %
nedostatek času vedení	44	43,14 %
špatné komunikační kanály	21	20,59 %
žádné překážky nejsou, jsem spokojen	29	28,43 %
jiné:	1	0,98 %
Celkem	102	100,00 %

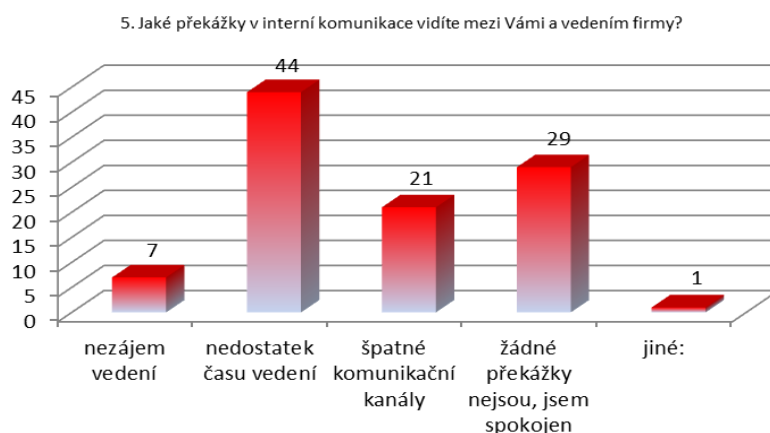
Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo celkem 7 respondentů, že překážkou v interní komunikaci mezi nimi a vedením firmy vidí v nezájmu vedení.

Vyšších absolutních četností pak dosáhly odpovědi „nedostatek času vedení“, „špatné komunikační kanály“ a „žádné překážky nejsou, jsem spokojen“. Tyto otázky dosáhly 44, 21 a 29 odpovědí, což představuje 43 %, 21 % a 28 %.

Respondenti u této otázky mohli využít také možnost „jiné:“, kdy tuto odpověď zvolil pouze jeden zaměstnanec z celkového počtu 102 respondentů, což je necelé 1 % a uvedl, že jako překážku v interní komunikaci mezi jím a vedením firmy jsou „nejasnosti vedení“.

Graf 5.2.5 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 5. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, tedy nejčastější odpověď, je u této otázky „nedostatek času vedení“.

V případě této otázky nemá smysl hovořit o *mediánu*, neboť hodnoty nelze seřadit.

6. Máte pocit, že se vedení firmy chová zodpovědně a příkladně (dbá na dodržování pravidel, samo dodržuje to, co vyžaduje)?

Tab. 5.2.6 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 6. otázku:

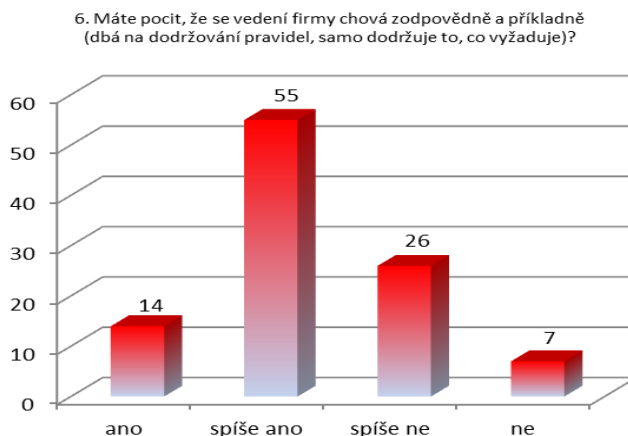
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	14	13,73 %
spíše ano	55	53,92 %
spíše ne	26	25,49 %
ne	7	6,86 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

14 respondentů, tj. 14 %, se domnívá, že se vedení firmy chová zodpovědně a příkladně. Až 55 dotazovaných z celkového počtu 102 respondentů odpovědělo na tuto otázku „spíše ano“. To je 54 %.

„Spíše ne“ na tuto otázku odpovědělo 26 respondentů, tedy více než 25 %. A 7 % si myslí, že vedení firmy nedbá na dodržování pravidel.

Graf 5.2.6 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 6. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, nejčastější absolutní četnost na tuto otázku, je odpověď „spíše ano“.

Medián, hodnota, jež dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny, je také „spíše ano“. V tomto případě převažují pozitivní odpovědi.

7. Řídící styl vedení firmy byste označil/a jako:

Tab. 5.2.7 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 7. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
demokratický (společná dohoda)	24	23,53 %
liberální (odpovědnost každého)	43	42,16 %
autoritativní (prostá nařízení)	35	34,31 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

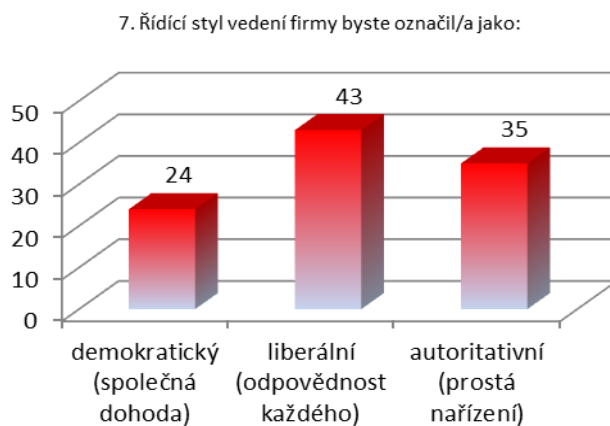
24 dotazovaných odpovědělo, že řídicí styl vedení firmy jim připadá jako demokratický, tedy jako společná dohoda všech. V procentuálním vyjádření je to téměř 24 %.

Oproti tomu liberální styl (odpovědnost každého), získala 43 odpovědí z celkového počtu 102 respondentů, tedy 42 %.

34 % dotazovaných, tedy 35 respondentů, si však myslí, že styl vedení firmy je autoritativní – prostá nařízení.

Počty jednotlivých odpovědí jsou zobrazeny i v následujícím grafu.

Graf 5.2.7 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 7. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, nejčastější odpověď na otázku ohledně řídicího stylu, je možnost „*liberální (odpovědnost každého)*“.

V případě této otázky nemá smysl hovořit o *mediánu*, neboť hodnoty nelze seřadit.

Povědomí zaměstnanců o dění ve firmě

8. Znáte organizační strukturu firmy?

Tab. 5.2.8 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 8. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	34	33,33 %
spíše ano	39	38,24 %
spíše ne	20	19,61 %
ne	9	8,82 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

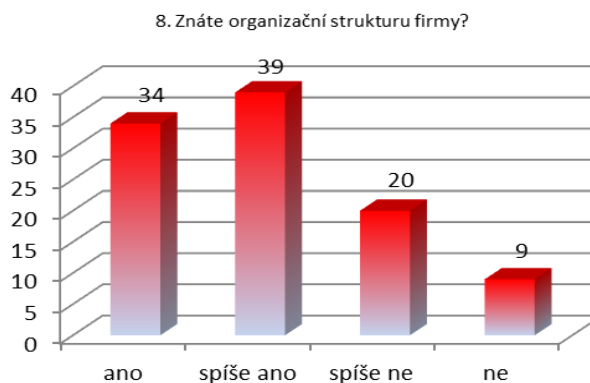
34 respondentů se domnívá, že zná organizační strukturu firmy. Téměř stejného počtu, 39, což je zhruba 38 %, dosáhla odpověď „spíše ano“.

„Spíše ne“ odpovědělo 20 dotazovaných, tedy téměř 20 %.

Nejmenší počet respondentů, 9, což činí necelých 9 %, se domnívá, že organizační strukturu nezná vůbec.

Absolutní četnosti jednotlivých odpovědí na danou otázku je možno vidět v následujícím grafu.

Graf 5.2.8 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 8. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, nejčastější odpověď na tuto otázku, je „*spíše ano*“.

Medián, hodnota, jež dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny, je také „*spíše ano*“. V tomto případě převažují pozitivní odpovědi.

9. Znáte plány a strategii firmy pro daný rok?

Tab. 5.2.9 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 9. otázku:

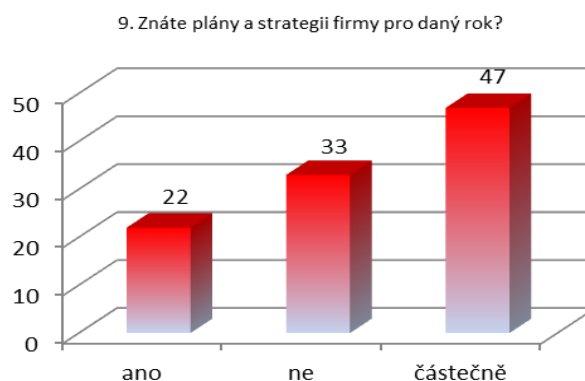
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	22	21,57 %
ne	33	32,35 %
částečně	47	46,08 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 22 dotazovaných, že zná firemní plány a strategii firmy pro daný rok. Toto si však nemyslí až 33 respondentů, což je 32 %.

Pouze částečně zná plány a strategii firmy 47 zaměstnanců ze 102 respondentů, tedy 46 %.

Graf 5.2.9 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 9. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, největší absolutní četnosti dosáhla odpověď „částečně“.

Medián, odpověď, která dělí soubor odpovědí po uspořádání na dvě stejné poloviny, je také „částečně“. V případě této otázky převažují spíše negativní odpovědi.

10. Máte informace o ekonomické situaci ve firmě?

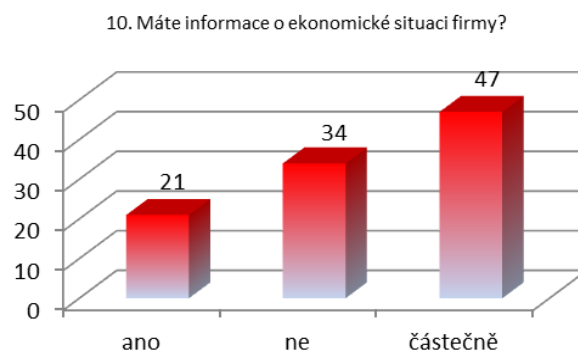
Tab. 5.2.10 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 10. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	21	20,59 %
ne	34	33,33 %
částečně	47	46,08 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Informace o ekonomické situaci ve firmě má 21 respondentů, téměř 21 %. Naopak 34 % dotazovaných si myslí, že nemá informace o ekonomické situaci. Pouze částečně má informace 47 dotazovaných, což činí 46 %.

Graf 5.2.10 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 10. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, největší absolutní četnosti dosáhla odpověď „částečně“.

Medián, odpověď, která dělí soubor odpovědí po uspořádání na dvě stejné poloviny, je také „částečně“. V případě této otázky převažují negativní odpovědi.

11. Jste dostatečně a včas informován/a o připravovaných projektech?

Tab. 5.2.11 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 11. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, jsem informován/a o všech připravovaných projektech ve firmě	18	17,65 %
jsem informován/a jen o projektech, které se týkají mého oddělení	54	52,94 %
jsem informován/a nedostatečně	30	29,41 %
Celkem	102	100,00 %

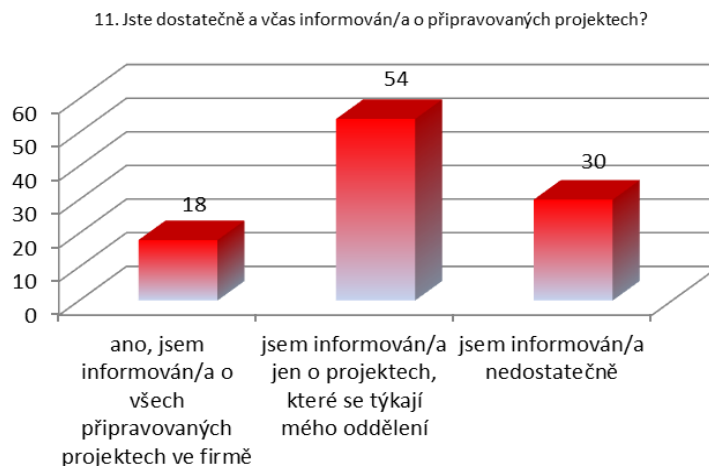
Zdroj: vlastní zpracování

18 % respondentů si myslí, že jsou informováni o všech připravovaných projektech ve firmě. Až 54 dotazovaných, tj. 53 %, jsou informováni pouze o projektech, které se týkají jejich oddělení.

Oproti tomu 30 %, tedy 30 zaměstnanců z celkového počtu 102 respondentů, se domnívají, že jsou informováni nedostatečně.

Vyhodnocení jednotlivých odpovědí v absolutních četnostech je možné vidět na následujícím grafu.

Graf 5.2.11 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 11. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, nejčastější odpověď na tuto otázku, je „jsem informován/a jen o projektech, které se týkají mého oddělení“.

Medián, hodnota, jež dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny, je také „jsem informován/a jen o projektech, které se týkají mého oddělení“. V případě této otázky převažují spíše negativní odpovědi.

12. Jakým způsobem se k Vám informace o firmě nejčastěji dostávají?

Tab. 5.2.12 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 12. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
porady	31	16,85 %
rozhovor s nadřízeným	48	26,09 %
webové stránky	9	4,89 %
intranet	32	17,39 %
Kompas	38	20,65 %
od kolegů, z doslechu	26	14,13 %
jinak - uveďte:	0	0,00 %
Celkem	184	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky měli respondenti možnost vybrat více odpovědí, pokud se domnívali, že se jim informace dostávají z více komunikačních kanálů. Na tuto otázku tak

102 dotazovaných odpovědělo v absolutní četnosti 184krát. Tzn., že v přepočtu na každého respondenta vychází 1,8 odpovědi.

Téměř stejného počtu na otázku, jakým způsobem se dostávají informace o firmě k zaměstnancům, dosáhly odpovědi „porady“ a „intranet“, absolutní četnosti tedy 31 a 32, což je okolo 17 %.

„Rozhovor s nadřízeným“ byl v dotazníku označen 48krát, což činí 26 %. Tato odpověď byla označena nejčastěji, z čehož evidentně plyne, že při získávání informací o firmě se zaměstnanci v převážné většině obrazejí na své nadřízené nebo jim jsou ze strany nadřízených poskytovány.

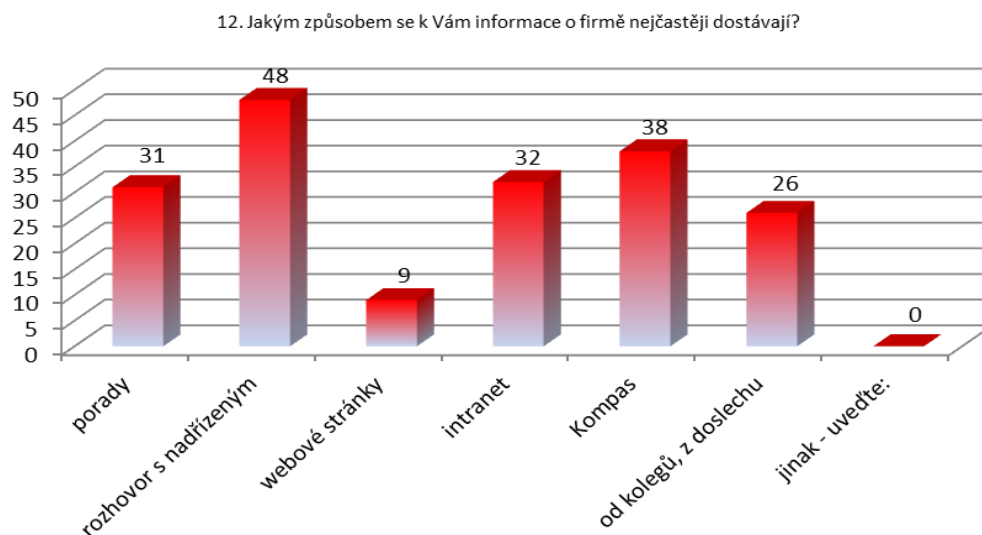
Nejméně odpovědí obdržela možnost „webové stránky“, kde respondenti odpověděli pouze v 9 případech, což činí necelých 5 %.

Informace se k zaměstnancům přes měsíčník Kompas dostávají v 38 případech.

A poměrně vysokého počtu dosáhla také možnost „od kolegů, z doslechu“, která byla označena 26krát, tedy 14 % z celkového počtu 184 odpovědí.

Počty odpovědí na jednotlivé možnosti lze vidět také v následujícím grafu.

Graf 5.2.12 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 12. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, největší absolutní četnosti dosáhla odpověď „rozhovor s nadřízeným“.

V případě této otázky nemá smysl hovořit o *mediánu*, neboť hodnoty nelze seřadit.

Názory zaměstnanců na společnost

13. Věříte v perspektivní budoucnost firmy (v horizontu 5 - 10 let)?

Tab. 5.2.13 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 13. otázku:

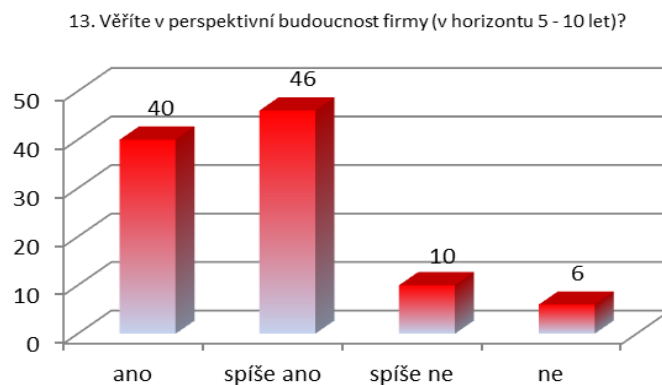
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	40	39,22 %
spíše ano	46	45,10 %
spíše ne	10	9,80 %
ne	6	5,88 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

V perspektivní budoucnost věří 40 respondentů, tedy zhruba 39 %. „Spíše ano“ na tuto otázku odpovědělo 46 zaměstnanců ze 102 dotazovaných.

Naopak v perspektivní budoucnost v horizontu 5 – 10 let nevěří 6 dotazovaných a „spíše ne“ odpovědělo 10 respondentů, což v relativní četnosti činí necelých 10 %.

Graf 5.2.13 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 13. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, největší absolutní četnosti dosáhla odpověď „spíše ano“.

Medián, odpověď, která dělí soubor odpovědí na dvě stejné poloviny, je také odpověď „spíše ano“. V tomto případě převažují pozitivní odpovědi.

14. Domníváte se, že je ve firmě nastoleno spravedlivé a motivační prostředí?

Tab. 5.2.14 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 14. otázku:

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	12	11,76 %
spíše ano	39	38,24 %
spíše ne	38	37,25 %
ne	12	11,76 %
pozn.:	1	0,98 %
Celkem	102	100,00 %

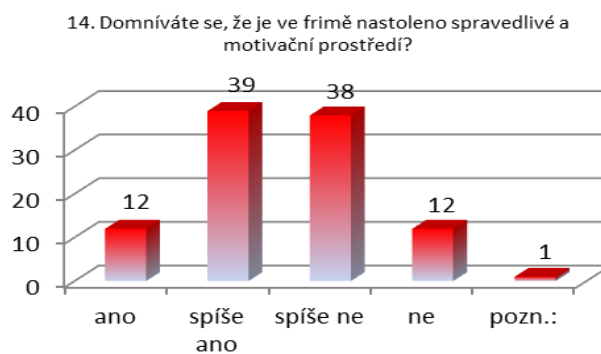
Zdroj: vlastní zpracování

Ve spravedlivé a motivační prostředí věří 12 respondentů, tedy zhruba 12 %. „Spíše ano“ na tuto otázku odpovědělo 39 zaměstnanců ze 102 dotazovaných.

V nastolené spravedlivé a motivační prostředí nevěří rovněž 12 dotazovaných a „spíše ne“ odpovědělo také téměř shodně 38 respondentů, což v relativní četnosti činí necelých 37 %.

Pouze jeden respondent nedokázal na tuto otázku jednoznačně odpovědět z uvedených variant, a proto zvolil možnost využít poznámky, kde uvedl: „Nevím. Nedokážu posoudit objektivně“.

Graf 5.2.14 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 14. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, nejčastější odpověď na tuto otázku, je „spíše ano“.

Medián, hodnota, jež dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny, se v tomto případě vyskytuje přesně mezi odpověďmi „spíše ano“ a „spíše ne“. V tomto případě jsou pozitivní a negativní odpovědi téměř rovny.

15. Své názory na konkrétní problémy nebo situaci ve společnosti:

Tab. 5.2.15 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 15. otázku:

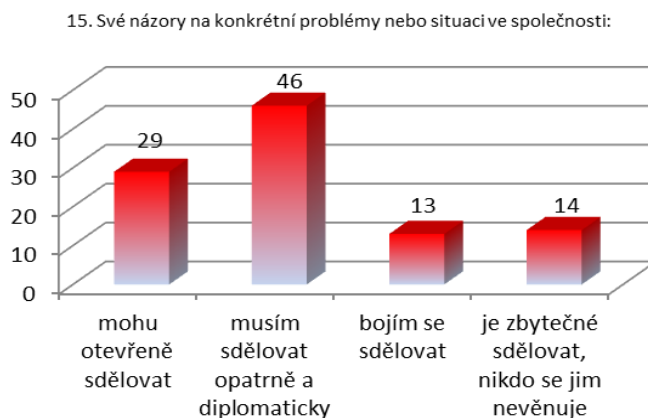
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
mohu otevřeně sdělovat	29	28,43 %
musím sdělovat opatrně a diplomaticky	46	45,10 %
bojím se sdělovat	13	12,75 %
je zbytečné sdělovat, nikdo se jim nevěnuje	14	13,73 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

29 dotazovaných, tedy 28 %, se domnívá, že své názory na konkrétní problémy nebo situaci ve společnosti mohou otevřeně sdělovat. Naproti tomu 45 % zvolilo možnost, že své názory musí sdělovat opatrně a diplomaticky a 13 % se své názory bojí sdělovat.

14 % respondentů pak zvolilo odpověď, že je zbytečné své názory na problémy a situaci ve firmě sdělovat, neboť se jim nikdo nevěnuje.

Graf 5.2.15 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 15. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, největší absolutní četnosti dosáhla odpověď „musím sdělovat opatrně a diplomaticky“.

Medián, odpověď, která dělí soubor odpovědí na dvě stejné poloviny, je oproti tomu odpověď „musím sdělovat opatrně a diplomaticky“.

16. Jak hodnotíte aktivity firmy v oblasti společenské odpovědnosti (podpora regionu, nadací, ekologie, dobročinných aktivit, péče o zaměstnance ...)?

Tab. 5.2.16 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 16. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
tyto aktivity se mi líbí a je jich dost	38	37,25 %
tyto aktivity se mi líbí, ale mělo by jich být více	31	30,39 %
tyto aktivity jsou zbytečné	15	14,71 %
nevím, co firma dělá	18	17,65 %
Celkem	102	100,00 %

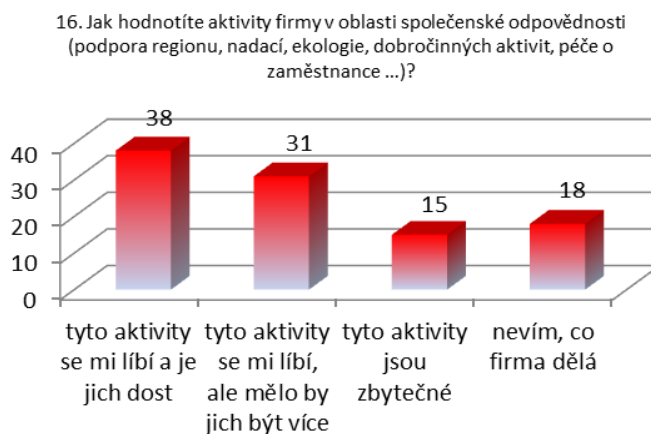
Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 38 % se aktivity v oblasti společenské odpovědnosti, jako je podpora regionu, nadací, ekologie, dobročinných aktivit, péče o zaměstnance, líbí a je jich dostatečné množství. Podobného počtu odpovědí, v absolutní četnosti 31, dosáhla odpověď, že se zaměstnancům tyto aktivity líbí, ale mělo by jich být více.

Naproti tomu 15 % dotazovaných si myslí, že jsou tyto aktivity firmy zbytečné a téměř 18 % vlastně ani neví, co firma v této oblasti dělá.

Počty odpovědí na jednotlivé možnosti na tuto otázku je možné vidět také v následujícím grafu.

Graf 5.2.16 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 16. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, nejčastější odpověď na tuto otázku, je „*tyto aktivity se mi líbí a je jich dost*“.

Medián, hodnota, jež dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny, je v tomto případě odpověď „*tyto aktivity se mi líbí, ale mělo bych jich být více*“. V případě této otázky převažují pozitivní odpovědi.

17. Jak byste charakterizoval/a firmu jako zaměstnavatele?

Tab. 5.2.17 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 17. otázku:

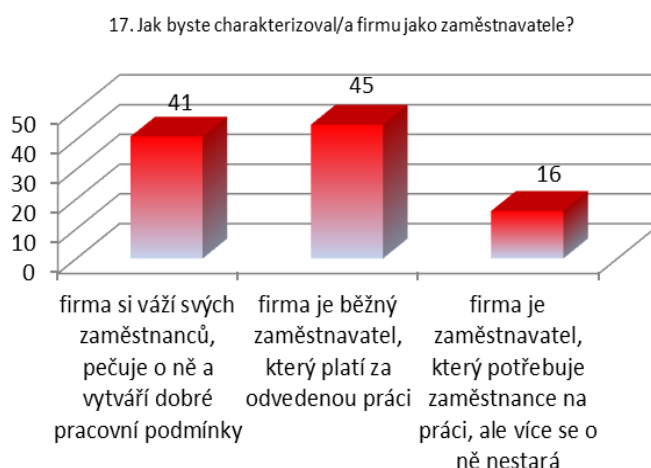
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
firma si váží svých zaměstnanců, pečuje o ně a vytváří dobré pracovní podmínky	41	40,20 %
firma je běžný zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci	45	44,12 %
firma je zaměstnavatel, který potřebuje zaměstnance na práci, ale více se o ně nestará	16	15,69 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

41 respondentů má pocit, že si firma váží svých zaměstnanců, pečuje o ně a vytváří jim dobré pracovní podmínky. Podobného počtu, tedy 45 odpovědí z celkového počtu 102 dotazovaných si však myslí, že je firma běžný zaměstnavatel, který pouze platí za odvedenou práci.

Naopak 16 % dotazovaných se domnívá, že firma potřebuje své zaměstnance pouze na práci, ale více se o ně nestará.

Graf 5.2.17 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 17. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, největší absolutní četnosti dosáhla odpověď „firma je běžný zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci“.

Medián, odpověď, která dělí soubor odpovědí na dvě stejné poloviny, je oproti tomu odpověď „firma je běžný zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci“.

18. Co je pro Vás důležité v péči o zaměstnance? (lze označit více odpovědí)

Tab. 5.2.18 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 18. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
penzijní připojištění	61	27,23 %
příspěvek na stravování	67	29,91 %
školení	34	15,18 %
jazyková výuka	33	14,73 %
akce pro zaměstnance	28	12,50 %
jiné - uveďte:	1	0,45 %
Celkem	224	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

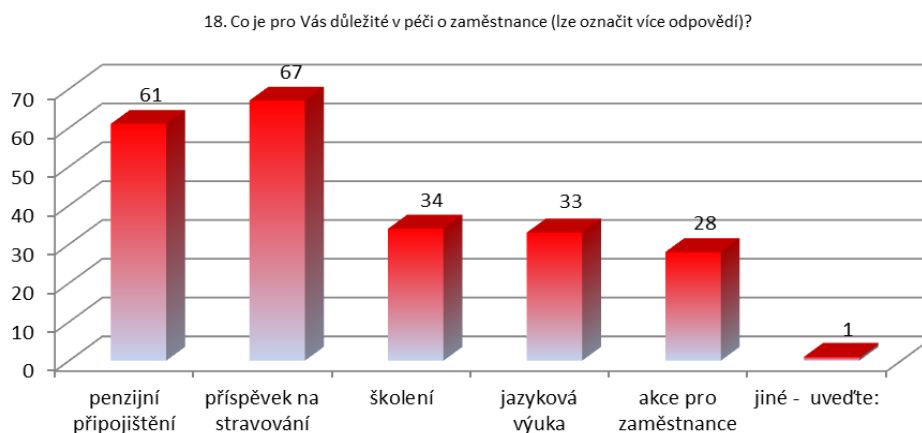
U této otázky měli respondenti možnost vybrat více odpovědí, pokud se domnívali, že je pro ně v péči o zaměstnance důležitá více než jedna z možností. Na tuto otázku tak 102 dotazovaných odpovědělo v absolutní četnosti 224krát. Tzn., že v přepočtu na každého respondenta vychází zhruba 2,2 odpovědi.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že penzijní připojištění je důležité v péči o zaměstnance pro 61 respondentů. Nejčastěji pak byla zvolena možnost příspěvek na stravování, a to 67 krát. Školení je důležité pro 15 % respondentů a podobného výsledku pak dosáhla jazyková výuka, v přepočtu pak také téměř 15 %. Akce pro zaměstnance je pak důležitá pro 28 dotazovaných, tj. necelých 13 %.

Možnosti uvést i jinou možnost, která je pro zaměstnance důležitá v péči o zaměstnance, využil pouze jeden respondent, který uvedl, že za důležité považuje „motivaci a ohodnocení“.

Absolutní četnosti jednotlivých možností je rovněž možné vidět v následujícím grafu.

Graf 5.2.18 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 18. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, tedy nejčastější odpověď, je v případě této otázky „*příspěvek na stravování*“.

V případě této otázky nemá smysl o *mediánu* hovořit, neboť hodnoty nelze uspořádat.

19. Domníváte se, že je novým zaměstnancům věnována potřebná péče na zapracování, orientaci a adaptaci ve firmě?

Tab. 5.2.19 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 19. otázku:

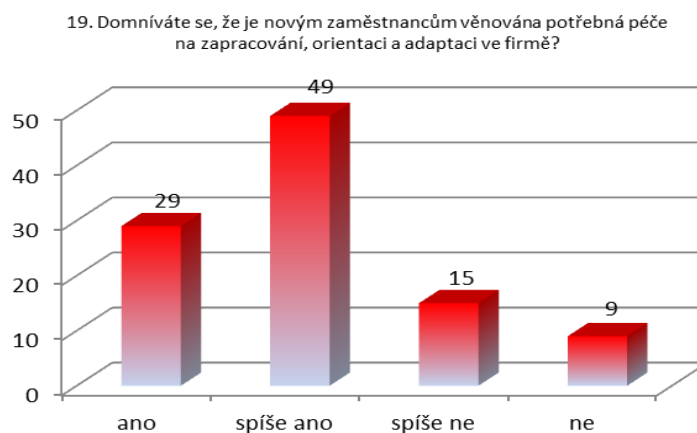
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	29	28,43 %
spíše ano	49	48,04 %
spíše ne	15	14,71 %
ne	9	8,82 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Že je novým zaměstnancům věnována potřebná péče na zapracování, orientaci a adaptaci ve firmě se domnívá 29 respondentů, tedy zhruba 28 %. „Spíše ano“ na tuto otázku odpovědělo 49 zaměstnanců ze 102 dotazovaných, tedy 48 %.

V potřebnou péči novým zaměstnancům nevěří 9 dotazovaných, tedy necelých 9 % a „spíše ne“ odpovědělo 15 respondentů, což v relativní četnosti činí téměř 15 %.

Graf 5.2.19 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 19. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, tedy nejčastější odpověď, je v případě této otázky „spíše ano“.

Medián, odpověď, která dělí soubor odpovědí na dvě stejné poloviny, je rovněž „spíše ano“. V případě této otázky převažují pozitivní odpovědi.

20. Doporučil/a byste firmu svým přátelům jako zaměstnavatele?

Tab. 5.2.20 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 20. otázku:

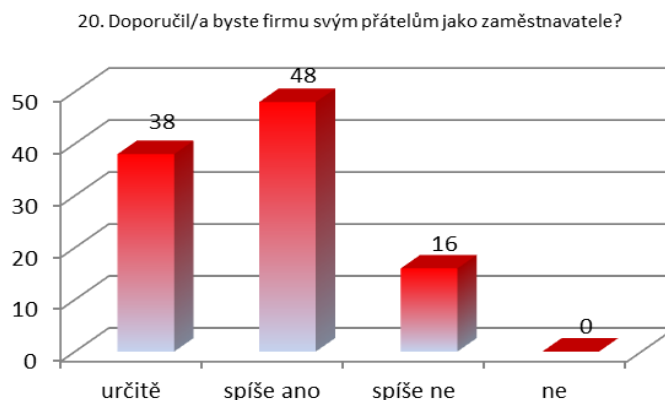
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě	38	37,25 %
spíše ano	48	47,06 %
spíše ne	16	15,69 %
ne	0	0,00 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníku vyplynulo, že 38 respondentů, tedy 37 %, by firmu doporučilo svým přátelům. „Spíše ano“ zvolilo 48 dotazovaných z celkového počtu 102 zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

„Spíše ne“ bylo zvoleno 16krát a nikdo z respondentů neodpověděl, že by firmu jako zaměstnavatele nedoporučil.

Graf 5.2.20 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 20. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, tedy nejčastější odpověď, je v případě této otázky „spíše ano“.

Medián, odpověď, která dělí soubor odpovědí na dvě stejné poloviny je rovněž „spíše ano“. V tomto případě převažují pozitivní odpovědi.

Osobní spokojenost zaměstnance ve firmě

21. Jak byste ohodnotil/a Vaši celkovou spokojenost ve firmě?

Tab. 5.2.21 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 21. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
zcela spokojen/a	23	22,55 %
spokojen/a s výhradami	60	58,82 %
spíše nespokojen/a	12	11,76 %
zcela nespokojen/a	7	6,86 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

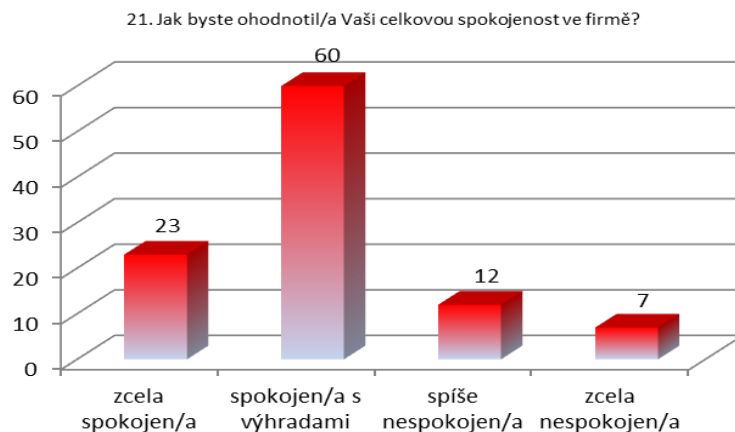
Zcela spokojeno je ve firmě 23 % respondentů. Spokojeno s výhradami pak bylo zvoleno 60krát z celkového počtu 102 dotazovaných.

Spíše nespokojeno je 12 % a zcela nespokojeno bylo zvoleno 7krát.

Z těchto výsledků tak vyplývá, že převážná většina je ve firmě relativně spokojena.

Absolutní četnosti jednotlivých možností na tuto odpověď je pak možné vidět i v následujícím grafu.

Graf 5.2.21 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 21. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, tedy nejčastější odpověď, je v případě této otázky „spokojen/a s výhradami“.

Medián, odpověď, která dělí soubor odpovědí na dvě stejné poloviny je rovněž „spokojen/a s výhradami“. V tomto případě převažují pozitivní odpovědi.

22. Jaký je hlavní důvod Vašeho setrvání ve firmě? (označit můžete více odpovědí, v tomto případě prosím doplňte pořadí)

Tab. 5.2.22 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 22. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
pracovní uplatnění	45	22,73 %
lidé, pracovní kolektiv	36	18,18 %
příjem	39	19,70 %
zaměstnanecké výhody	30	15,15 %
možný kariérní postup	18	9,09 %
pracovní doba	28	14,14 %
jiné - uveďte:	2	1,01 %
Celkem	198	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky měli respondenti možnost označit více odpovědí v případě, že za hlavní důvod setrvání ve firmě považují více než jednu možnost. Celková absolutní četnost tak byla 198 odpovědí. V přepočtu na 102 respondentů tak připadá na každého zhruba 1,9 odpovědi.

Avšak pokud dotazovaní zvolili více možností, měli doplnit také pořadí jednotlivých odpovědí. Bohužel ne vždy tak respondenti učinili a výsledky dotazníkového šetření jsou následující:

Pracovní uplatnění bylo zvoleno 45krát, což činí necelých 23 %. Pokud byla tato odpověď respondentem zvolena jako jedna z možností, tak na prvním místě byla označena 12krát, na druhém místě 16krát, na třetím místě 2krát, na čtvrtém místě jednou a na pátém místě 5krát.

Odpověď lidé a pracovní kolektiv byla zvolena 36krát, což činí zhruba 18 %. Pokud byla tato odpověď respondentem zvolena jako jedna z možností, tak na prvním místě byla označena 7krát, na druhém místě rovněž 7krát, na třetím místě 8krát a na čtvrtém místě 3krát.

Příjem byl zvolen 39krát, což činí necelých 20 %. Pokud byla tato odpověď respondentem zvolena jako jedna z možností, tak na prvním místě byla označena 22krát, na druhém místě 8krát a na třetím místě jednou.

Odpověď zaměstnanecké výhody byla zvolena 30krát, což činí zhruba 15 % z celkového počtu odpovědí. Pokud byla tato odpověď respondentem zvolena jako jedna z možností, tak na prvním místě byla označena 6krát, na druhém místě 9krát, na třetím místě 5krát a na čtvrtém místě 6krát.

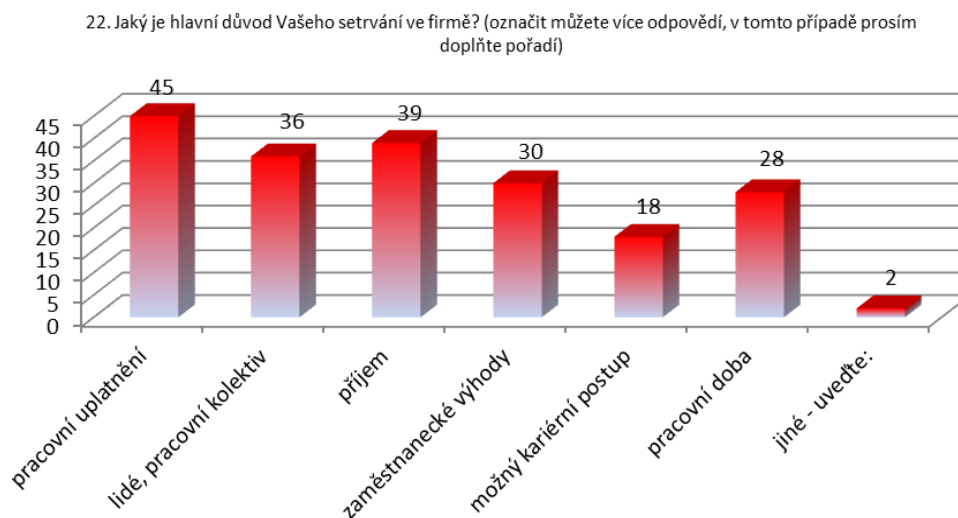
Další z možností byl možný kariérní postup. Tato odpověď byla zvolena 18krát, což činí 9 %. Pokud byla tato odpověď respondentem zvolena jako jedna z možností, tak na prvním místě nebyla označena, na druhém místě 3krát, na třetím místě 4krát, na čtvrtém místě 2krát a na pátém místě 3krát.

Pracovní doba byla zvolena 28krát, což činí zhruba 14 %. Pokud byla tato odpověď respondentem zvolena jako jedna z možností, tak na prvním místě byla označena jednou, na druhém místě 5krát, na třetím místě 10krát, na čtvrtém místě 3krát, na pátém místě jednou a na šestém místě 3krát.

U této otázky měli respondenti možnost odpovědět také volně, pokud se domnívali, že je jiný důvod pro jejich setrvání ve firmě. Tato odpověď byla využita celkem 2krát, kdy dotazovaní v obou případech shodně odpověděli: „věk“.

Jednotlivé absolutní četnosti pro každou z možných odpovědí je možné vidět také na následujícím grafu.

Graf 5.2.22 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 22. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, nejčastější odpověď na tuto otázku, je „*pracovní uplatnění*“.

U této otázky nemá smysl o *mediánu* hovořit, neboť hodnoty nelze uspořádat.

23. Co Vám brání ve stoprocentním plnění pracovních povinností?

Tab. 5.2.23 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 23. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
nic mi nebrání	39	32,77 %
špatné pracovní podmínky	9	7,56 %
nedostatečné technické vybavení	8	6,72 %
složité pracovní postupy	17	14,29 %
nízká spolupráce v oddělení/na provozu	10	8,40 %
nejasné stanovení úkolů, odpovědnosti	18	15,13 %
malá informovanost	18	15,13 %
jiné - uveďte:	0	0,00 %
Celkem	119	100,00 %

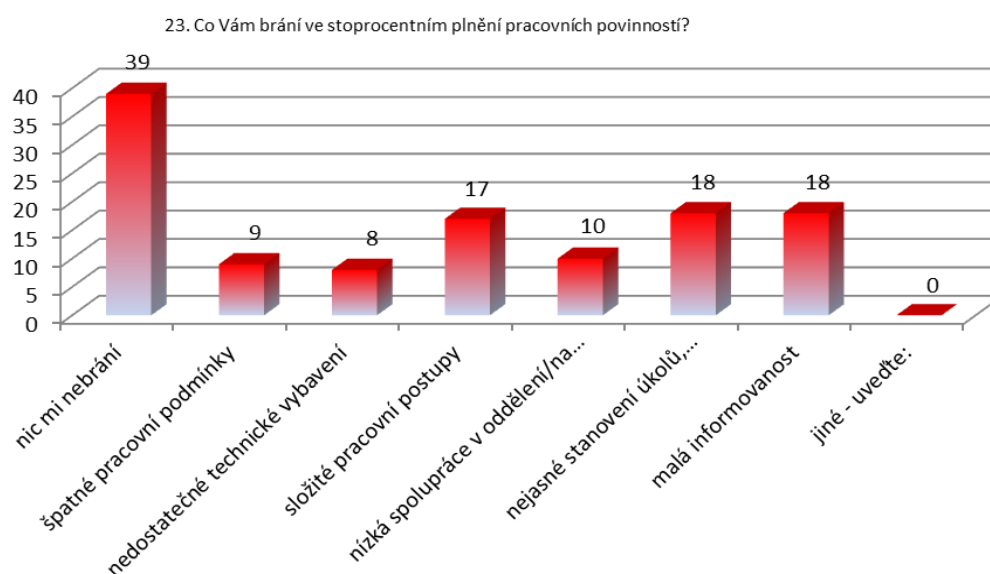
Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky měli respondenti možnost zvolit více odpovědí, pokud se domnívali, že jim v efektivním plnění pracovních povinností brání více faktorů, případně zde měli také možnost se volně vyjádřit v možnosti „jiné – uveďte:“. Celkem zde tedy bylo odpovězeno 119krát, což při přepočtu na jednoho respondenta z celkového počtu 102 činí necelé 1,2 odpovědi.

Z výsledků dotazníkové šetření vyplynulo, že 39 zaměstnancům, kteří vyplnili dotazník, nic nebrání ve stoprocentním plnění pracovních povinností.

Naproti tomu 9 dotazovaných, tj. zhruba 8 %, se domnívá, že má špatné pracovní podmínky, 8 respondentů má nedostatečné technické vybavení, 17 dotazovaných se domnívá, že jim v plnění pracovních povinností brání složité pracovní postupy a 10 dotazovaným brání nízká spolupráce v oddělení/na provozu. Stejného počtu odpovědí dosáhly možnosti „nejasné stanovení úkolů, odpovědnosti“ a „malá informovanost“, kdy takto bylo odpovězeno 18krát, což činí 15 %. Volné odpovědi nikdo nevyužil.

Graf 5.2.23 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 23. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, nejčastější odpověď na tuto otázku, je „*nic mi nebrání*“.

U této otázky nemá smysl o *mediánu* hovořit, neboť hodnoty nelze uspořádat.

24. Přivítali byste možnost pravidelně hodnotit prostředí ve firmě např. formou podobného dotazníku?

Tab. 5.2.24 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 24. otázku:

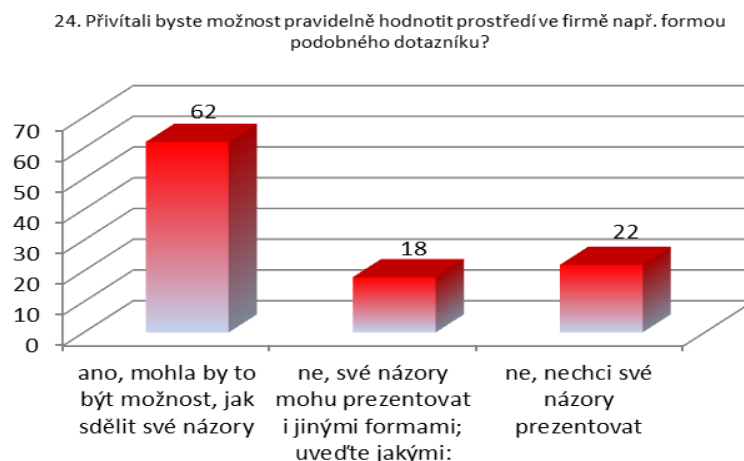
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, mohla by to být možnost, jak sdělit své názory	62	60,78 %
ne, své názory mohu prezentovat i jinými formami; uveďte jakými:	18	17,65 %
ne, nechci své názory prezentovat	22	21,57 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Možnost pravidelně hodnotit prostředí ve firmě formou dotazníku by uvítalo téměř 61 % respondentů. Naopak skoro 22 % dotazovaných své názory sdělovat nechce vůbec.

V dotazníku byla dána respondentům také možnost „své názory mohu prezentovat i jinými formami; uveďte jakými“. Takto odpovědělo 18 dotazovaných z celkového počtu 102 zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, avšak pouze 6 uvedlo danou možnost. 3krát se vyskytla možnost „osobně – komunikací s nadřízeným“, jednou zde byla uvedena možnost, že s vedením lze komunikovat „přes nadřízeného“ a 2krát „e-mailem“.

Graf 5.2.24 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 24. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, tedy nejčastější odpověď, je v případě této otázky „ano, mohla by to být možnost, jak sdělit své názory“.

Medián, odpověď, která dělí soubor odpovědí na dvě stejné poloviny je rovněž „ano, mohla by to být možnost, jak sdělit své názory“. V tomto případě převažují pozitivní odpovědi.

25. Vaše návrhy, námitky či připomínky k tématu interní komunikace a firemní kultury:

V následující tabulce jsou uvedeny volné odpovědi respondentů k interní komunikaci a firemní kultuře:

1.	„Vedení podniku by mělo častěji navštěvovat provozy a seznamovat se konkrétně s problémy zaměstnanců i s jejich prací.“
2.	„Interní komunikace jako taková je u nás poměrně krátce, určitě je přínosem v mnohých informacích. Stále jsou špatně nebo vůbec častokrát komunikovány např. závěry z porad vedení, a pak se stává, že některé úkoly nejsou splněny, protože se nekomunikovalo.“
3.	„Interní komunikace je neefektivní a firemní kultura je roztříštěná.“

Z následujícího je patrné, že ne mnoho zaměstnanců je ochotno se volně vyjadřovat a sdělovat své názory.

Demografické otázky – respondent:

(grafické zobrazení jednotlivých otázek viz. Příloha č. 6)

26. Pohlaví

Tab. 5.2.26 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 26. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
muž	48	47,06 %
žena	54	52,94 %
celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že dotazník vyplnilo 47 % mužů a 53 % žen.

Modus, tedy nejčastější odpověď, je v případě této otázky „žena“.

U této otázky nemá smysl o *mediánu* hovořit, neboť hodnoty nelze uspořádat.

27. Věk

Tab. 5.2.27 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 27. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 20 let	0	0,00 %
21 - 30 let	20	19,61 %
31 - 40 let	34	33,33 %
41 - 50 let	32	31,37 %
více než 50 let	16	15,69 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků dotazníkového šetření ani jeden z dotazovaných nespadá do kategorie do 20 let. Počtu 20 odpovědí dosáhla skupina 21 – 30 let, kde bylo dosaženo téměř 20 %. Ze 102 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, spadá největší část, tedy 33 %, do kategorie 31 – 40 let. Téměř stejného počtu 32 odpovědí pak obdržela možnost 41 – 50 let. A respondenti starší 50ti let se na dotazníkovém šetření podíleli téměř 16 %.

Modus, tedy nejčastější odpověď, je v případě této otázky „31 – 40 let“.

Medián, odpověď, která dělí soubor odpovědí na dvě stejné poloviny je rovněž „31 - 40 let“.

28. Dosažené vzdělání

Tab. 5.2.28 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 28. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
základní	3	2,94 %
vyučen/a	23	22,55 %
střední s maturitou	38	37,25 %
vysokoškolské	38	37,25 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

3 % zaměstnanců skupiny AWT, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, má základní vzdělání. Vyučeno je 23 respondentů a stejného počtu odpovědí pak dosáhly možnosti „střední s maturitou“ a „vysokoškolské“, které se shodně na celkovém počtu podílejí více než 37 %, což v absolutní četnosti činí 38 odpovědí.

Modus, tedy nejčastější odpověď, jsou v tomto případě 2 možnosti „*střední s maturitou*“ a „*vysokoškolské*“.

U této otázky nemá smysl o *mediánu* hovořit, neboť hodnoty nelze uspořádat.

29. Délka práce ve firmě

Tab. 5.2.29 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 29. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 1 rok	13	12,75 %
1 - 3 roky	13	12,75 %
3 - 5 let	17	16,67 %
5 - 10 let	23	22,55 %
více než 10 let	36	35,29 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

V případě této otázky odpovědělo shodně 13 dotazovaných, že ve firmě pracují „méně než 1 rok“ a „1 – 3 roky“, což představuje téměř 13 %.

3 – 5 let pracuje ve firmě 17 respondentů, 5 – 10 let 23 respondentů a nejčastější odpovědí bylo „více než 10 let“. Na tuto možnost bylo reagováno 36krát.

Modus, nejčastější odpověď na tuto otázku, je „*více než 10 let*“.

Medián, hodnota, jež dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny, je v tomto případě odpověď „*5 – 10 let*“.

30. V jaké oblasti pracujete?

Tab. 5.2.30 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 30. otázku:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
obchod	5	4,90 %
finance a IT	6	5,88 %
personalistika	10	9,80 %
provoz	72	70,59 %
jiné - uveďte:	9	8,82 %
Celkem	102	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 5 respondentů pracuje v oblasti obchodu. Téměř stejný počet zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, tedy 6, pracuje v oddělení finance a IT. V oblasti personalistiky pracuje 10 dotazovaných a nejvíce respondentů bylo získáno z provozu skupiny AWT, tedy 72, což činí téměř 71 %.

Možnosti „jiné – uveďte“ využilo 9 respondentů, kdy však pouze 6 uvedlo svou oblast práce. Jedna odpověď zněla „ISO, BOZP, Ekologie“, 2 dotazníky vyplnili zaměstnanci z oblasti komunikace a také z oblasti správy a jeden dotazník byl vyplněn zaměstnancem z oblasti rozvoje.

Modus, tedy nejčastější odpověď, je v případě této otázky „provoz“.

U této otázky nemá smysl o *mediánu* hovořit, neboť hodnoty nelze uspořádat.

6 Interpretace výsledků dotazníkového šetření, návrhy a doporučení

Po zhodnocení jednotlivých odpovědí jsou zhodnoceny i jednotlivé skupiny, do kterých byly otázky zařazeny. Z důvodu pátého okruhu, kde byly zjišťovány demografické otázky týkající se identifikace respondentů, budou dále specifikovány pouze první 4 okruhy.

6.1 Zhodnocení jednotlivých skupin

A. Komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci:

Do tohoto bloku patří prvních 7 otázek. Z jejich výsledků je patrné, že kontakt mezi vedením firmy a zaměstnanci je nepravidelný, což může v některých podřízených vyvolat pocit nezájmu ze strany vedení, avšak relativně pozitivním může pro firmu být, že se respondenti domnívají, že i přesto s nimi vedení firmy hovoří spíše otevřeně a sděluje jim důležité informace o firmě. Nejčastějším způsobem, jak předat informace vedení, je ze strany zaměstnanců přes nadřízeného, v čemž lze spatřovat, že zaměstnanci svému vedoucímu důvěřují, avšak reakce vedení firmy na námitky a připomínky již tak kladná není. Z výsledků vyplynulo, že vedení firmy reaguje pouze občasně, dle typu problému, a to patrně z důvodu nedostatku času vedení, kdy toto považují zaměstnanci za hlavní překážku v interní komunikaci. Kladem může pro společnost být, že se zaměstnanci domnívají, že se vedení společnosti chová spíše příkladně a samo dodržuje to, co vyžaduje. Zároveň je řídicí styl vedení pokládán za liberální, kdy je každý odpovědný za svou práci, a tak mohou mít zaměstnanci pocit, že jsou pro firmu důležití a mají zde své místo.

B. Povědomí zaměstnanců o dění ve firmě:

V této skupině je vyhodnoceno 5 otázek. Tento soubor odhalil, že zaměstnanci spíše znají organizační strukturu, částečně mají také znalost o plánech a strategiích a ekonomické situaci firmy. Také se domnívají, že jsou dostatečně a včas informováni o připravovaných projektech, které se týkají jejich oddělení. Informace o firmě se k podřízeným dostávají nejčastěji přes nadřízeného, a jak lze vidět i z oddílu „Komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci“, tak nadřízený tvoří spojovací článek, který je využit jak při komunikaci shora dolů tak zdola nahoru. Je tedy patrné, že nadřízeným je vkládána důvěra v obou směrech.

C. Názory zaměstnanců na společnost:

Do této kategorie patří 8 otázek. Z výsledků je možné vyčíst, že většina zaměstnanců věří v perspektivní budoucnost skupiny v horizontu 5 – 10 let a domnívají se, že je nastoleno relativně spravedlivé a motivační prostředí, kdy nejdůležitější v péči o zaměstnance je považován příspěvek na stravování. Přesto se zaměstnanci domnívají, že je firma pouze běžný zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci. Navzdory tomuto relativně neutrálnímu postoji by většina zaměstnanců firmu jako zaměstnavatele spíše doporučila svým přátelům. Hlavní negativem v této sekci otázek je, že zaměstnanci mají pocit, že své názory na problémy a situaci ve společnosti musí sdělovat opatrně a diplomaticky. Zde by bylo možné spatřovat další problém, kdy se zaměstnanci domnívají, že své názory nemohou z nějakého důvodu nebo strachu říct otevřeně. Kladem pro společnost je, že aktivity v oblasti společenské odpovědnosti, jako je podpora regionu, nadací, ekologie, dobročinných aktivit apod., jsou zaměstnanci vnímány jako kladné, kdy se většina vyjádřila, že se jim tyto aktivity líbí a je jich dostatečné množství. Dalším plusem je, že zaměstnanci hodnotí péči o nové zaměstnance (zapracování, orientace a adaptace) spíše kladně.

D. Osobní spokojenost zaměstnance ve firmě:

Do této sekce spadá 5 otázek. Tato skupina otázek odhalila, že zaměstnanci jsou ve firmě celkově spíše spokojeni, kdy možnou příčinou může být, že v plnění pracovních povinností jim nic nebrání. Zároveň může být pro společnost pozitivem, že zaměstnanci nenachází hlavní důvod svého setrvání ve firmě příjem, jak to dnes většinou bývá, ale pracovní uplatnění, čemu také nasvědčuje to, že většina pracovníků, kteří se na dotazníkovém šetření účastnili, pracuje ve společnosti již více než 10 let, jak vyplynulo z demografických otázek. Zaměstnanci by také uvítali, pokud by měli příležitost pravidelně hodnotit prostředí ve firmě formou podobného dotazníku, jako vyplňovali v rámci této diplomové práce. Negativem pro společnost je, že se zaměstnanci domnívají, že by vedení firmy mělo častěji navštěvovat provozy a seznamovat se konkrétně s problémy zaměstnanců i s jejich prací, špatně nebo vůbec jsou prezentovány závěry z porad a že interní komunikace jako taková je neefektivní a firemní kultura roztříštěná.

6.2 Návrhy a doporučení

Návrhy a doporučení vycházejí z výsledků zjištěných dotazníkovým šetřením.

I přesto, že z dotazníkového šetření byly zjištěny poměrně dobré výsledky z oblasti komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci, povědomí zaměstnanců o dění ve firmě, názorů zaměstnanců na společnost a osobní spokojenosti zaměstnanců, neznamená to pro společnost, že by na tyto oblasti měla zanevřít, neboť aby byla společnost na dnešním trhu konkurenceschopná, měla by vždy myslet na to, co se dá ještě zlepšit a inovovat.

Společnost by zároveň neměla zapomínat na to, jak je důležité komunikovat se svými zaměstnanci, neboť pro většinu zaměstnanců je zpětná vazba velmi důležitá a z dotazníků vyplynulo, že ne vždy společnost reaguje na námitky, připomínky či dotazy svých podřízených.

Z výsledků šetření vyplynulo, že nejkritičtější oblastí společnosti v interní komunikaci se jeví předávání informací a kontakt mezi vedením firmy a zaměstnanci.

Ačkoliv je vložena poměrně velká důvěra nadřízeným pracovníkům jak ze strany zaměstnanců, tak vedení společnosti, bylo zjištěno, že právě tato komunikace je největším problémem, zejména co se týká předávání informací z porad.

V současné době funguje předávání informací pouze na subjektivní potřebě daného vedoucího. V tomto případě by bylo pro společnost vhodné, aby zavedla jednotnou strukturu, jak a kdy předávat informace svým podřízeným, např. **pravidelnými schůzkami** oddělení po poradě vedoucích, aby zaměstnanci mohli okamžitě reagovat na nově vzniklé situace a být také informováni o výsledcích, kterých firma díky jejich práci dosahuje nebo alespoň umožnit nahlédnutí do zápisu z porad každému pracovníkovi, a to jak formou intranetu, tak vyvěšením na nástěnku tam, kde možnost k nahlédnutí na intranet není tak reálná – jedná se zejména o provozy. Pracovníci by tak měli získat kontext toho, co a proč pro firmu dělají, aby jejich práce měla smysl a firmě by se tak podařilo zabránit zdrojům šeptandy.

Dalším negativem, který je vhodný k řešení, je kontakt mezi vedením firmy a zaměstnanci, kdy tento je zaměstnanci považován za nepravdivý, a to převážně z důvodu nedostatku času vedení. Management by si měl uvědomit, jak je komunikace pro firmu důležitá a měl by zavést např. **pravidelné pochůzky po odděleních**, kdy by zaměstnanci měli

možnost vyjádřit se k chodu firmy, dotázat se na to, co je zajímavé, sdělit své návrhy a připomínky.

Avšak s tímto problémem souvisí také to, že z dotazníkového šetření vyplynulo, že se zaměstnanci ostýchají sdělit své problémy otevřeně, a tak mají pocit, že je většinou musí sdělovat opatrně a diplomaticky. Zde je možná vidina zlepšení v **anonymních elektronických schránkách důvěry**, které zvažuje společnost do budoucna zavést (viz. Analýza současného fungování interní komunikace ve skupině AWT) nebo případně v možnosti pravidelně hodnotit prostředí firmy formou podobného dotazníku, jako byl využit pro tuto práci. Pokud by se takto společnost rozhodla, musela by zaměstnance ujistit o tom, že se těmto podnětům bude vedení společnosti upřímně zabývat a snažit se na tyto námitky reagovat tak, aby došlo ke spokojenosti na obou stranách.

Jak ukazují i odpovědi samotných zaměstnanců, management by se měl zabývat právě těmito problémy:

„Vedení podniku by mělo častěji navštěvovat provozy a seznamovat se konkrétně s problémy zaměstnanců i s jejich prací.“

„Interní komunikace jako taková je u nás poměrně krátce, určitě je přínosem v mnohých informacích. Stále jsou špatně nebo vůbec častokrát komunikovány např. závěry z porad vedení, a pak se stává, že některé úkoly nejsou splněny, protože se nekomunikovalo.“

„Interní komunikace je neefektivní a firemní kultura je roztříštěná.“

Pokud by se společnost pokusila o změnu v problematických částech interní komunikace, mohla by se stát firmou, která si váží svých zaměstnanců, pečuje o ně a vytváří dobré pracovní podmínky a nebýt pouze zaměstnavatelem, který platí za odvedenou práci, jak vyplynulo z dotazníkového šetření.

7 Závěr

Organizační struktury firem procházejí zásadními změnami, jejichž cílem je co nejvíce zrychlit rozhodovací procesy, odbourat zbytečnou byrokracii a zrušit nepotřebné úrovně řízení. Skutečná rozhodovací pravomoc se z vrcholku hierarchické pyramidy stále více přesunuje do rukou zaměstnanců, kteří jsou blíže reálnému dění. Vznikají projektové týmy, které překračují hranice jednotlivých podnikových funkčních útvarů a často také hranice geografické. Různé pracovní skupiny vznikají podle aktuálních potřeb podniku a jeho zákazníků.

Zplošťování hierarchických struktur, větší důraz na iniciativu a sebeřízení a na aktivní zapojování zaměstnanců do všech fází rozhodovacího procesu vedou k většímu prosazování sebe sama a ke kritičtějšímu postoji vůči nadřízeným a jejich příkazům. Manažer v dnešní organizaci může být člověk nejméně obeznámený s detaily každodenní práce svého týmu. Jak tedy přidává hodnotu? Budováním mostů v oblastech, kde je nutná spolupráce, novými podněty a nápady, odhalováním možných problémů, spíše tedy směřováním iniciativy svých lidí než rozhodováním a nařizováním. S tím se výrazně mění role manažerů, od tradičního řízení k vedení a motivování.

Velkou výzvou pro „klasické“ manažery je především změna v přístupu k týmům a podřízeným. Vyšší postavení dříve automaticky zaručovalo moc a budovalo autoritu. Rozhodnutí nebylo třeba vysvětlovat a dostatečným důvodem, proč něco udělat podle manažerova nařízení bylo to, že „to říká“. Informace představovaly moc a podle toho s nimi také manažer šetřil. Podřízeným sděloval pouze to, co potřebovali vědět. Pro lidi, jejichž práce byla po dlouhá léta založena na tomto principu, je nesmírně těžké přejít na jiný styl práce, který vyžaduje velkou otevřenost, podporu týmové práce, delegování pravomocí lidem na nižších úrovních a sdílení co nejvíce informací se všemi, jimž by mohly být užitečné. Především to vyžaduje radikální změnu pohledu na lidi, s kterými manažeři pracují. Je třeba oprostit se od chápání „podřízených“ jako lidí, kterým není nutné informace sdělovat, „protože by jim stejně nerozuměli“. Naopak je nutné opravdu začít věřit tomu, že lidé jsou tím nejcennějším, co v podniku máme, pomáhat každému jednotlivci maximálně rozvíjet všechny jeho schopnosti a spolu s ním hledat a využívat jeho potenciál.

Manažer se z přísného kontrolora stává spíše iniciátorem a osobním poradcem.

Velkou roli při přípravě moderních manažerů hrají různé vzdělávací a tréninkové programy. Podmínkou úspěchu jakéhokoli školení je ale upřímný zájem těch, kteří se jej účastní. Manažer si musí být vědom důležitosti komunikace a musí vědět, že „být dobrým

komunikátorem“ je podstatnou součástí jeho práce. Pokud sám není přesvědčen o nutnosti týmové práce, sdílení informací, delegování pravomocí, podněcování zpětných vazeb a podobně, žádné školení nepomůže. Prvním krokem by proto vždy měla být celková změna přístupu manažera k řídicí práci. To se odráží také v nových náplních a tématech vzdělávacích programů, odborné literatury a manažerské přípravy.

Zaměstnanci představují životně důležitou skupinu podniku. Právě oni jednají se zákazníky, vykonávají veškeré podnikové činnosti a zajišťují realizaci a rozvoj firemních aktivit.

Interní komunikace neboli komunikace uvnitř firmy je obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na všech úrovních podniku.

Jeho konečným cílem není pouze spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.

Pro skutečné zapojení a podporu podnikových cílů musí mít zaměstnanci dostatek informací o záměrech a cílech podniku. Interní komunikace musí usilovat o sladování cílů zaměstnanců a podniku a o vytváření vztahu vzájemné otevřenosti a důvěry. Důležitou pomůckou je jí při tom firemní vize a kultura.

Odpovědnost za efektivní komunikaci musí nést každý manažer. Role manažera prochází zásadními změnami, od rozhodování a nařizování spíše ke směřování iniciativy lidí a ke společnému hledání cest, jak maximálně rozvíjet potenciál každého jednotlivce.

Při volbě komunikačních nástrojů bychom měli usilovat o vyváženost mezi nástroji, které podporují vzájemnou výměnu zkušeností a získávání zpětných vazeb a těmi, které pouze pasivně předávají informace. Cennou zpětnou vazbu o účinnosti firemní komunikace nám mohou poskytnout interní průzkumy.

Žádný nástroj interní komunikace nebude sám o sobě úspěšný pouhou instalací. Firma proaktivně nastavuje jednotlivé komunikační kanály, ale ty samy o sobě nezajišťují jejich využívání zaměstnanci. Zaměstnanci se sami nepohnou na jednotlivé akce nebo k intranetu. I zde je třeba zaměstnancům myšlenku využívání komunikačního prostředku prodat, přesvědčit je o jejich užitečnosti a přínosu. Aby přišli na vánoční besídku, je potřeba jim nejen poslat vhodnou pozvánku s atraktivním programem, ale také jim dát možnost svobodné volby účasti a třeba i participace na programu.

Aby užitečnost jednotlivých prostředků interní komunikace byla ze strany zaměstnanců doceněna v jejich využívání, musí být také přesvědčeni o významu a účinnosti zpětné vazby – povede-li jejich názorová otevřenost k posunu chování firmy vůči zaměstnancům.

Předložená diplomová práce se tedy zabývá analýzou a zhodnocením efektivitu interní komunikace v průmyslové firmě, která se zaměřuje na poskytování komplexních dopravních a logistických služeb v mezinárodním měřítku.

Práce poskytuje přehled o současné spokojenosti s komunikací mezi vedením firmy a zaměstnanci, úrovni povědomí zaměstnanců o dění ve firmě, názory zaměstnanců na společnost, úrovni osobní spokojenosti zaměstnance ve firmě.

Důležité informace o společnosti byly poskytnuty Petrem Jonákem – ředitelem korporátní komunikace a Katherini Koláčkovou – mluvčí.

Ke zjištění současného stavu bylo použito dotazníkového šetření, které poskytlo dostatečné výsledky, které odhalily kritická místa v interní komunikaci společnosti.

Navržená doporučení by mohla pomoci společnosti získat motivovanější, informovanější a spokojenější pracovníky, kteří ve společnosti chtějí zůstat a poskytnout společnosti potřebné mnohaleté zkušenosti a znalosti.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

1. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
2. JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace, Nástroje pro úspěšné fungování firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, © 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
3. NEWSTROM, John W. and Keith DAVIS. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 10th ed. New York: McGraw-Hill, © 1997. 611 p. ISBN 0-07-04654-5.
4. PAVLICA, Karel a kol. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*, 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
5. PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2706-6.
6. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
7. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
8. STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 233 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
9. TURČAN, M., HRADECKÝ, P., MADRYOVÁ, A., I. HARBICHOVÁ a M. HOLČAPEK. *Statistika*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2002. 162 s. ISBN 80-248-0131-0.
10. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Brožura:

1. ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *Profil skupiny AWT – brožura 2011*. [s.l.]: AWT, © 2011.

Internetové zdroje:

1. ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *O skupině AWT* [online]. AWT [25.12.2011]. Dostupné z: <http://www.awt.eu/o-skupine-awt/historie/>
2. ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *Společenská odpovědnost* [online]. AWT [25.12.2011]. Dostupné z: <http://www.awt.eu/o-skupine-awt/spolecenska-odpovednost/>
3. ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *Společenská odpovědnost, dárcovské aktivity* [online]. AWT [25.12.2011]. Dostupné z: <http://www.awt.eu/o-skupine-awt/spolecenska-odpovednost/darcovske-aktivity/>
4. ADVANCED WORLD TRANSPORT A.S. *Výroční zpráva 2010* [online]. AWT [19.2.2012]. Dostupné z: http://www.awt.eu/dokums_raw/vyrocní-zprava-2010-web.pdf
5. AIR & OCEAN PARTNERS. *About us* [online]. AOP [14.4.2012]. Dostupné z: http://www.ao-partners.com/cms/front_content.php?idcat=2
6. CO JE CO, VAŠE ENCYKLOPEDIE. *Medián* [online]. Co je co [28.3.2012]. Dostupné z: http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=58029&s_lang=2&title=medi%E1n
7. CO JE CO, VAŠE ENCYKLOPEDIE. *Modus* [online]. Co je co [28.3.2012]. Dostupné z: http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=60959&s_lang=2&title=modus
8. SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. *Sémantika* [online]. Slovník cizích slov [25.3.2012]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/semantika>

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
AWT	Advanced World Transport
č.	číslo
f_i	počet jednotlivých odpovědí, tzn. absolutní četnosti
max.	maximálně
N	celkový počet odpovědí
např.	například
obr.	obrázek
OKD	Ostravsko-karvinské doly
pozn.	poznámka
PR	Public Relations (vztahy s veřejností)
tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně
viz.	videre licet; lze vidět

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Logo a organizační struktura

Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 3 – Modus, medián

Příloha č. 4 - Služby skupiny AWT

Příloha č. 5 – Společenská odpovědnost společnosti AWT

Příloha č. 6 – Grafické zobrazení demografických otázek